



**Sarah Probst**

## **Ermächtigte Frauen – optimierter Betrieb?**

*Die betriebliche Frauenförderung der Fachstelle für Frauenfragen der  
Zürcher Stadtverwaltung 1987-2000*

**u<sup>b</sup>**

---

<sup>b</sup>  
UNIVERSITÄT  
BERN

Berner Studien zur Geschichte  
Reihe 6: Sozial-, Kultur- und Geschlechtergeschichte des 19. und 20. Jahrhunderts  
Band 1

Herausgegeben von Christof Dejung, Julia Richers, Brigitte Studer  
Historisches Institut der Universität Bern

Sarah Probst

## Ermächtigte Frauen – optimierter Betrieb?

Die betriebliche Frauenförderung der Fachstelle für Frauenfragen der Zürcher  
Stadtverwaltung 1987-2000

BERN OPEN PUBLISHING



---

b  
**UNIVERSITÄT  
BERN**

Abteilungen Neueste Geschichte, Neueste  
Allgemeine und Osteuropäische Geschichte,  
Schweizer und Neueste Allgemeine Geschichte  
Historisches Institut  
Universität Bern  
Schweiz

Bern Open Publishing BOP  
bop.unibe.ch

2020

#### Impressum

ISBN: 978-3-03917-003-6  
ISSN: 2673-432X  
DOI: 10.7892/boris.140865

Herausgeber\_innen: Christof Dejung, Julia Richers,  
Brigitte Studer  
Historisches Institut  
Universität Bern  
Länggassstrasse 49  
CH-3012 Bern

Lektorat: Timo Probst  
Layout Titelei: Lisia Bürgi/ Daniel Burkhard

This work is licensed under a Creative Commons  
Attribution 4.0 International License  
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Text © 2020, Sarah Probst



Titelfoto: Flyer 4. Weiterbildungstag für die  
Mitarbeiterinnen der Stadtverwaltung  
Zürich der FFF, 1995

Quelle: Stadtarchiv Zürich,  
Finanzdepartement.  
Fachstelle für Frauenfragen (FFF).  
Akten 1987-1995, V.C.c.88.:8.1



# INHALTSVERZEICHNIS

<b>1.</b>	<b>EINLEITUNG</b>	<b>8</b>
1.1.	FRAGESTELLUNG UND THESEN	9
1.2.	FORSCHUNGSSTAND	10
1.3.	GESCHLECHT – FEMINISMUS – INSTITUTIONALISIERUNG. THEORETISCH-METHODISCHER BEZUGSRAHMEN UND BEGRIFFLICHKEITEN	14
1.4.	QUELLENLAGE UND QUELLENKRITISCHE VORBEMERKUNGEN	16
1.5.	AUFBAU DER ARBEIT	17
<b>2.</b>	<b>FRAUENBEWEGUNG UND GLEICHSTELLUNGSPOLITIK IN DER SCHWEIZ IN DEN 1970ER BIS 1990ER JAHREN</b>	<b>19</b>
2.1.	AUFWIND DURCH DIE NEUE FRAUENBEWEGUNG	19
2.2.	ZENTRALE ENTWICKLUNGEN IN DER SCHWEIZER GLEICHSTELLUNGSPOLITIK	23
2.3.	DIE FACHSTELLE FÜR FRAUENFRAGEN IN DER ZÜRCHER STADTVERWALTUNG	27
2.3.1.	ENTSTEHUNGSGESCHICHTE	27
2.3.2.	AUSBAU DER STELLE UND PERSONELLE ZUSAMMENSETZUNG	29
2.3.3.	VERNETZUNG DER FACHSTELLE	33
2.4.	ZWISCHENFAZIT: PROFESSIONELLE FEMINISTINNEN IN DER VERWALTUNG	35
<b>3.</b>	<b>FEMINISTISCHE ANLIEGEN IN DER VERWALTUNG? KONKRETE STRATEGIEN ZUR FRAUENFÖRDERUNG AB 1988</b>	<b>36</b>
3.1.	«OFT REALISIEREN DIE FRAUEN [...] GAR NICHT, WIE VIELE WIR SIND.» FRAUENGRUPPEN UND VERNETZUNG	36
3.1.1.	AUTONOME FRAUENGRUPPEN IN DER VERWALTUNG	37
3.1.2.	ERMÄCHTIGUNG DURCH VERNETZUNG	40
3.2.	«HILFE ZUR SELBSTHILFE». BERATUNG UND FRAUENSPEZIFISCHE WEITERBILDUNG	42
3.2.1.	BERATUNGSARBEIT	42
3.2.2.	AUFBAU DES KURSANGEBOTS FÜR FRAUEN	43
3.2.3.	ERMÄCHTIGUNG UND (SELBST-)OPTIMIERUNG. INHALTE DER FRAUENSPEZIFISCHEN KURSE	47
3.2.4.	«GEWINN FÜR FRAUEN UND UNTERNEHMEN». WISSENSPRODUKTION ÜBER FRAUENSPEZIFISCHE BILDUNG	53
3.3.	WEIBLICHE SELBSTVERWIRKLICHUNG ODER FRAUEN ALS RESSOURCE? WIEDEREINSTEIGERINNEN IN DER STADTVERWALTUNG	55
3.3.1.	WIEDEREINSTIEG ALS TÄTIGKEITSFELD DER FACHSTELLE	56

3.3.2.	WEFA – «FRAUENANLIEGEN» UND «WIRTSCHAFTSINTERESSEN» VERBINDEN	57
3.3.3.	PRAKTIKANTINNEN IN DER ZÜRCHER STADTVERWALTUNG	60
<b>3.4.</b>	<b>ZWISCHENFAZIT: TRANSFORMATION FEMINISTISCHER ANLIEGEN IN DER VERWALTUNG – AKTEURINNEN, PRAKTIKEN, DISKURSE</b>	<b>63</b>
<b>4.</b>	<b>«KULTURWANDEL» IN DER VERWALTUNG. VERÄNDERTE GLEICHSTELLUNGSARBEIT IN DER ZWEITEN HÄLFTE DER 1990ER JAHRE</b>	<b>65</b>
<b>4.1.</b>	<b>VERWALTUNGSREFORM IN DER ZÜRCHER STADTVERWALTUNG</b>	<b>66</b>
4.1.1.	KONZEPTUELLE GRUNDLAGEN DER ZÜRCHER VERWALTUNGSREFORM	67
4.1.2.	UMSETZUNG DER REFORMBESTREBUNGEN IN DER «PILOTPHASE»	69
<b>4.2.</b>	<b>«KULTURWANDEL» ALS KLAMMER FÜR BETRIEBLICHE FRAUENFÖRDERUNG UND VERWALTUNGSREFORM? DIE ROLLE DER FFF WÄHREND DEN REFORMBESTREBUNGEN</b>	<b>71</b>
<b>4.3.</b>	<b>«GLEICHSTELLUNG ALS INNOVATIONSPROZESS». ERWEITERTE HANDLUNGSSPIELRÄUME DURCH DAS GLEICHSTELLUNGSREGLEMENT</b>	<b>74</b>
4.3.1.	DAS STÄDTISCHE GLEICHSTELLUNGSREGLEMENT ZWISCHEN ÜBERREGLEMENTIERUNG UND FLEXIBILITÄT	75
4.3.2.	BERATUNGS- UND UNTERSTÜTZUNGSARBEIT NACH DEM GLEICHSTELLUNGSREGLEMENT	77
4.3.3.	VERÄNDERTE BILDUNGSARBEIT	79
<b>4.4.</b>	<b>ZWISCHENFAZIT: «GESCHLECHTERGERECHTE[R] UMBAU DER STADTVERWALTUNG IN EIN MODERNES DIENSTLEISTUNGSUNTERNEHMEN»?</b>	<b>81</b>
<b>5.</b>	<b>FAZIT UND AUSBLICK</b>	<b>83</b>
<b>6.</b>	<b>VERZEICHNISSE</b>	<b>88</b>
<b>6.1.</b>	<b>ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS</b>	<b>88</b>
<b>7.</b>	<b>BIBLIOGRAFIE</b>	<b>90</b>
<b>7.1.</b>	<b>QUELLENVERZEICHNIS</b>	<b>90</b>
7.1.1.	UNGEDRUCKTE QUELLEN	90
7.1.2.	GEDRUCKTE QUELLEN	90
7.1.3.	LITERATUR MIT QUELLENCHARAKTER	92
7.1.4.	ZEITUNGSARTIKEL	93
<b>7.2.</b>	<b>LITERATURVERZEICHNIS</b>	<b>93</b>
<b>7.3.</b>	<b>INTERNET-RESSOURCEN</b>	<b>98</b>

# 1. Einleitung

«Jede Form von Institutionalisierung schränkt ein.»<sup>1</sup> So kritisierten zwei «zornige Frauen» im Jahr 1990 in der feministischen Zeitschrift *Frauezeitig* (FRAZ) den Verein Selbstverteidigung für Frauen aus Zürich. Nachdem sich dieser Verein in der Zeitschrift vorgestellt und von seinen Bemühungen um städtische Subventionen berichtet hatte,<sup>2</sup> entfachte in der FRAZ eine regelrechte Debatte über das Für und Wider der durch diese Subventionsbestrebungen erfolgenden Institutionalisierung von Selbstverteidigungskursen von Frauen für Frauen. Zwei Selbstverteidigungs-Trainerinnen warfen dem Verein dabei Verrat an der feministischen Prämisse der Autonomie vor. Die Institutionalisierung bedinge automatisch ein Zugeständnis an patriarchale gesellschaftliche Strukturen, die Frauen ausschliessen. Dem entgegen argumentierten die Autorinnen, Selbstverteidigungskurse hätten zum Ziel, dass Frauen eben gerade nicht mehr «gesellschaftsfähig» sein würden.<sup>3</sup>

Auf den ersten Blick mag diese Geschichte nichts mit dem Gegenstand der vorliegenden Arbeit, der Fachstelle für Frauenfragen der Stadtverwaltung Zürich (FFF),<sup>4</sup> zu tun haben. Vier Jahre später organisierte jedoch derselbe in Verruf geratene Verein im Auftrag der Fachstelle unter dem Motto «Grenzen setzen» einen Selbstverteidigungskurs für städtische Mitarbeiterinnen.<sup>5</sup> Hier zeichnet sich bereits die enge Vernetzung der FFF mit der Frauenbewegung ab, die in der vorliegenden Arbeit thematisiert wird. Auch wird an der Auseinandersetzung ein Prozess deutlich, den ich ebenfalls näher untersuchen werde. Gleichstellungsstellen<sup>6</sup> wie die FFF, die sich in der Schweiz seit Mitte der 1980er Jahre verbreiteten, betrachte ich als eine wichtige Triebkraft für die Institutionalisierung feministischer Anliegen. Ein Prozess, der innerhalb der Frauenbewegung umstritten war und in den Worten der oben

---

<sup>1</sup> Gauer, Batice; Zimmerli, Ruth: Offener Brief an die Frauen vom Verein «Selbstverteidigung für Frauen» und an alle Wen-Do-interessierten Frauen. In: FRAZ 35/1990, S. 45. Dies ist eine überarbeitete und aktualisierte Version meiner Masterarbeit am Historischen Institut der Universität Bern. Ich danke meiner Betreuerin Brigitte Studer für die Unterstützung und die vielen Freiheiten, die sie mir bei der Wahl des Untersuchungsgegenstands sowie beim Verfassen der Arbeit gewährte. Viele weitere Personen haben zur Entstehung dieser Arbeit beigetragen, bei denen ich mich an dieser Stelle bedanke. Ein herzlicher Dank geht an Annelise Burger für die Bereitschaft, mir von ihrer Arbeit in der FFF zu erzählen. Die Mitarbeiter\_innen des Stadtarchivs Zürich haben mich bei meinen Recherchen stets sehr freundlich unterstützt. Vera Blaser danke ich für die unzähligen wertvollen Gespräche während des gesamten Masterstudiums und insbesondere während der Entstehung dieser Arbeit sowie für die geteilte Erfahrung, dass wissenschaftliches Arbeiten freundschaftlich, solidarisch und politisch sein kann. Chantal Oberson hat kurzfristig die ganze Arbeit überaus sorgfältig gegengelesen, wofür ich mich herzlich bedanke, ebenso bei Timo Probst für das Lektorat in der Vorbereitung für diese Publikation. Für das Lesen einzelner Teile der Arbeit in unterschiedlichen Stadien und für wertvolle Diskussionen und Inputs danke ich weiter Alice Bloch, Lisia Bürgi, Leo Grob, Eva Keller, Regula Ludi, Emmanuel Neuhaus, Rudolf Probst, Matthias Ruoss und Natalie Seiler. Zum Schluss bedanke ich mich bei meiner Familie, die mich in den turbulenten und stressigen Zeiten immer unterstützt hat, sowie bei meinen Mitbewohner\_innen, insbesondere Lia Kummer, Rebekka Bruderer und Philipp Bruderer.

<sup>2</sup> Verein Selbstverteidigung für Frauen: Frauen in Bewegung. In: FRAZ 33 (1990), S. 18f.

<sup>3</sup> Gauer/Zimmerli: Offener Brief an die Frauen, S. 45. Für den weiteren Verlauf vgl. die Leserinnen-Briefe in den darauffolgenden Ausgaben der FRAZ: FRAZ 36 (1991) und FRAZ 37 (1991).

<sup>4</sup> Die Stelle entstand 1987 als Stabsstelle für Frauenfragen und wurde 1994 in Fachstelle umbenannt, vgl. das Kapitel 2.3 in dieser Arbeit. Ich verwende jedoch die Abkürzung FFF für den gesamten Untersuchungszeitraum.

<sup>5</sup> FFF (Hg.): Frauenförderung im Berufsalltag: Dokumentation zum 3. Weiterbildungstag vom 6. Januar 1994 für die Mitarbeiterinnen der Stadtverwaltung Zürich. Zürich 1994, S. 30-33; StArZH V.C.c.88. Finanzdepartement. Fachstelle für Frauenfragen. Akten 1987-2005. 8.5 (Dossier «Korrespondenz 1993»): Brief von Christine Schwyn an den Verein Selbstverteidigung für Frauen betr. Wen Do-Schnupperkursen vom 27. Mai 1993.

<sup>6</sup> Die heutigen Gleichstellungsstellen sind in der Schweiz oft als «Frauenstellen» entstanden. Da viele im Lauf der 1990er Jahre in Gleichstellungsstellen umbenannt wurden, verwende ich in dieser Arbeit «Gleichstellungsstellen» als übergeordneten Begriff für den ganzen Untersuchungszeitraum. Analog dazu verwende ich auch den Begriff «Gleichstellungsbeauftragte», obwohl anfänglich auch der Begriff «Frauenbeauftragte» verbreitet war.



zitierten historischen Akteurinnen zu inakzeptablen Modifikationen von feministischen Forderungen führte. Die Arbeit setzt hier an, indem sie qualitative Veränderungen feministischer Inhalte durch die Institutionalisierung thematisiert und diese Transformationsprozesse anhand der Massnahmen zur betrieblichen Frauenförderung der FFF fokussiert.

Die FFF entstand 1987 als erste kommunale Gleichstellungsstelle in der Schweiz, das Gründungsjahr bildet den Ausgangspunkt der Untersuchung. Als verwaltungsinterne Stelle beschäftigte sich die FFF mit der Lage der Arbeitnehmerinnen in der Zürcher Stadtverwaltung. Bis in die frühen 1990er Jahre hatte sich die FFF in der Verwaltung etabliert und ein vielfältiges Angebot aufgebaut, das sich in erster Linie an die weiblichen Angestellten der Arbeitgeberin Stadt Zürich richtete. Die verwaltungsinterne Fachstelle bestand bis zum Jahr 2005, als sie mit dem Büro für die Gleichstellung von Frau und Mann der Stadt Zürich (BfG), dem städtischen Gleichstellungsbüro mit einem gesamtgesellschaftlichen Auftrag, zusammengelegt wurde. Bereits Mitte der 1990er Jahre zeichnete sich in der Verwaltung allerdings eine veränderte Ausgangslage ab, die vor der FFF nicht Halt machte: 1996 setzten in der Zürcher Stadtverwaltung Reformbestrebungen ein, die mehr Effizienz in der Verwaltung zum Ziel hatten. Auf der Grundlage des ebenfalls 1996 erlassenen städtischen Gleichstellungsreglements verfasste die FFF im Jahr 2000 eine Auswertung über die Gleichstellungsbestrebungen und verwies darin auf einen «Kulturwandel», der sich in der Stadtverwaltung aufgrund der Massnahmen zur Frauenförderung abzeichnete. Zum Zweck der Verwirklichung eines «Kulturwandels» in der Verwaltung erliess der Zürcher Stadtrat, die Exekutive, im selben Jahr ein neues Leitbild für die Verwaltung, in dem ökonomische Effizienzkriterien zentral waren und das die städtischen Mitarbeiter\_innen als eigenverantwortliche Subjekte adressierte. Die Gleichzeitigkeit dieser beiden diskursiven Ereignisse, die nur auf den ersten Blick kontingent erscheint, markiert das Ende des Untersuchungszeitraums der vorliegenden Arbeit.

## **1.1. Fragestellung und Thesen**

In den letzten Jahren wurden in der Geschlechterforschung Stimmen laut, die auf widersprüchliche Entwicklungen des Feminismus bzw. der sogenannt neuen Frauenbewegung verweisen. Eine prominente feministische Forscherin, die wiederholt auf Ambivalenzen historischer Entwicklung aufmerksam gemacht hat, ist die US-amerikanische Philosophin Nancy Fraser. Sie plädiert dafür, die Geschichte des Feminismus im Kontext der Kapitalismusgeschichte zu betrachten und spricht gar von einer «Wahlverwandtschaft» oder «gefährlichen Liaison» zwischen Feminismus und Neoliberalismus. Emanzipationsansprüche der «zweiten Welle» des Feminismus der 1970er Jahre hätten, so Fraser, Anknüpfungspunkte für eine Transformation des Kapitalismus geboten. Deren Umdeutungen hätten mitgeholfen, den Umbau der Organisation des Nachkriegskapitalismus in eine neoliberale Gesellschaft zu legitimieren. «Affinitäten» zwischen Feminismus und Neoliberalismus lägen dabei in der gemeinsamen Kritik an traditionellen Autoritäten.<sup>7</sup>

Frasers These greife ich für meine empirische Untersuchung der Bestrebungen zur Frauenförderung der FFF auf. Die Fachstelle kritisierte die herkömmlichen autoritären, männerprivilegierenden Strukturen in der Verwaltung und zielte auf deren Aufweichung zu Gunsten von Frauen ab. Zwei übergeordnete Fragestellungen leiten daran anknüpfend das Erkenntnisinteresse der Arbeit. Einerseits frage ich danach, wie sich feministische Forderungen, Konzepte und Techniken im betrieblichen Anwendungskontext veränderten. Andererseits gehe ich Anknüpfungspunkten zwischen den Vorstössen zur Besserstellung von Frauen in der Arbeitswelt und einem unternehmerischen Optimierungsstreben der Arbeitgeberin nach.

---

<sup>7</sup> Fraser, Nancy: Feminismus, Kapitalismus und die List der Geschichte. In: Blätter für deutsche und internationale Politik 8 (2009), S. 43-57; Dies.: Neoliberalismus und Feminismus: Eine gefährliche Liaison. In: Blätter für deutsche und internationale Politik 12 (2013), S. 29-31.

Als Verwaltungsstelle kann die FFF zwar nicht als Teil der «Frauenbewegung nach 1968»<sup>8</sup> verstanden werden, dennoch gehört sie zur Geschichte des feministischen Denkens und Handels. Die FFF war Teil eines feministischen Milieus, so eine These der Arbeit, in dem sich Akteurinnen über verschiedene ideologische und strukturelle Grenzen hinweg vernetzt haben und weiter vernetzten.<sup>9</sup> Kristina Schulz, Leena Schmitter und Sarah Kiani argumentieren, mit der zunehmenden Institutionalisierung und Professionalisierung der Schweizer Frauenbewegung seit den 1980er Jahren hätte sich zwar die Struktur der «Bewegung» verändert. In diesem Prozess seien jedoch weder Themen noch Akteurinnen der Frauenbewegung verschwunden, sondern im Gegenteil «umso sichtbarer» geworden.<sup>10</sup> Dem entgegen möchte ich hier ausgeprägter für eine Widersprüchlichkeit dieser Entwicklung argumentieren. Einerseits waren Professionalisierungs- und Institutionalisierungstendenzen auch noch in den späten 1980er Jahren Gegenstand umstrittener Aushandlungen innerhalb der Frauenbewegung. Andererseits, und für die Arbeit zentraler, sind die Inhalte der Frauenbewegung nicht nur sichtbarer geworden, sondern haben sich innerhalb institutionalisierter Kontexte auch verändert – wobei diese Veränderung vielleicht sogar durch die neue Sichtbarkeit bedingt war.

Ein weiterer Schwerpunkt der Arbeit ist, danach zu fragen, wie sich die Fachstelle mit anderen, insbesondere feministischen Akteur\_innen vernetzte, um so die FFF in der heterogenen feministischen Landschaft der Schweiz zu kontextualisieren. Gleichzeitig mit der Frage nach Transformationsprozessen feministischer Inhalte in der Verwaltung soll umgekehrt auch herausgearbeitet werden, wie es den Akteurinnen gelang, mit der Etablierung von Konzepten und (Selbst-)Techniken aus der Frauenbewegung innerhalb des Betriebs die Verwaltungskultur zu verändern. Welche Implikationen hatten also die Bestrebungen zur beruflichen Besserstellung von Frauen auf die Kultur der Arbeitsorganisation innerhalb der Zürcher Stadtverwaltung?

## 1.2. Forschungsstand

Die Entstehung der wenigen kommunalen Gleichstellungsstellen, die in der Schweiz existierten bzw. existieren, bildet ein Forschungsdesiderat. Die historische Forschung hat sich bis anhin im Allgemeinen kaum mit staatlichen Gleichstellungsstellen beschäftigt.<sup>11</sup> Hingegen existieren politikwissenschaftlich

---

<sup>8</sup> Der Begriff «Frauenbewegung nach 1968» soll es nach Schulz, Schmitter und Kiani ermöglichen, die unterschiedlichen feministischen Bewegungen von 1968 bis in die jüngste Gegenwart zu fassen. In den 1970er Jahren sei die Frauenbewegung als soziale Bewegung zu verstehen, da sie weder ganz in Organisationen noch in Institutionen aufging. Die Quellen seit den 1980er Jahren hingegen würden sich gegen eine «solche Lesart» sträuben. Den Begriff «neue Frauenbewegung» verwende ich in Anschluss an die drei Historikerinnen im Folgenden ausschliesslich im Sinne einer Selbstbezeichnung für die Frauengruppen, die relativ unmittelbar im Zuge von 1968 entstanden sind. Schulz, Schmitter und Kiani beschreiben die Unterscheidung in «alt» und «neu» aus analytischer Perspektive insofern als problematisch, als einerseits nicht klar ist, ob «alt» die Aktivitäten etablierter Frauenverbände um 1900 bezeichnet oder das Ringen um das Frauenstimmrecht bis 1971. Andererseits verschleierte diese Unterscheidung, dass es zwischen den beiden Strömungen viele Anknüpfungspunkte gab. Vgl. Schulz, Kristina; Schmitter, Leena; Kiani, Sarah: Frauenbewegung: Die Schweiz seit 1968. Analysen, Dokumente, Archive. Baden 2014, S. 8-15.

<sup>9</sup> Zu dieser These vgl. auch: Joris, Elisabeth; Witzig, Heidi: Frauengeschichte(n): Dokumente aus zwei Jahrhunderten zur Situation der Frauen in der Schweiz. 4. erg. Aufl. Zürich 2001 [1986], S. 582; Schulz/Schmitter/Kiani: Frauenbewegung, S. 113.

<sup>10</sup> Schulz/Schmitter/Kiani: Frauenbewegung, S. 15.

<sup>11</sup> Schulz, Schmitter und Kiani verweisen darauf, dass im Verlauf der 1980er Jahre Aktivistinnen der 1970er Jahre zu Expertinnen innerhalb verschiedener Institutionen geworden sind, wozu sie auch Gleichstellungsbeauftragte in staatlichen Stellen zählen. Ihre konkreten Tätigkeiten sind jedoch nicht Gegenstand der Untersuchung. Vgl. Schulz/Schmitter/Kiani: Frauenbewegung, S. 113f. Im Kontext allgemeiner gleichstellungspolitischer Entwicklungen seit den 1970er Jahren finden sich einige wenige Hinweise über staatliche Gleichstellungsstellen in den Überblicksdarstellungen von Elisabeth Joris und Heidi Witzig, vgl. Joris/Witzig: Frauengeschichte(n), S. 582-584, und jüngst von Jakob Tanner, vgl. Tanner, Jakob:

ausgerichtete Studien, die betriebliche Frauen- und Gleichstellungsförderung öffentlicher Arbeitgeber\_innen auf kommunaler und kantonaler Ebene sowie in der Bundesverwaltung thematisieren und dabei auch auf die Entstehung und Entwicklung der entsprechenden Verwaltungsstellen eingehen.<sup>12</sup> Die zentralen historischen Entwicklungen der institutionalisierten Frauen- und Gleichstellungspolitik der Schweiz seit den 1970er Jahren sind zudem in der Publikation *Frauen Macht Geschichte* der Eidgenössischen Kommission für Frauenfragen (EKF) dokumentiert, die ebenfalls Aufschluss über staatliche Gleichstellungsstellen bietet.<sup>13</sup>

Relativ gut aufgearbeitet ist hingegen die Geschichte der Frauenbewegung im 20. Jahrhundert<sup>14</sup> sowie der feministischen Bewegungen in der Folge von 1968, womit ich an eine grosse Bandbreite historischer Forschung anknüpfen kann. Zu Letzteren erschien neben vielen Einzelstudien zu verschiedenen Gruppierungen<sup>15</sup> und spezifischen Thematiken<sup>16</sup> 2014 erstmals ein Überblickswerk, das die Entwicklungen der Schweizer Frauenbewegung nach 1968 nachzeichnet.<sup>17</sup> Die von Schulz, Schmitter und Kiani herausgegebene Publikation beinhaltet in der Tradition älterer, hier ebenfalls relevanter frauen- und geschlechtergeschichtlicher Werke, welche die Sichtbarkeit von Frauen in der Geschichte zum Ziel haben,<sup>18</sup> zudem eine Quellensammlung. Auch war es ihnen ein zentrales Anliegen, einen Archivführer zur Frauenbewegung in der Schweiz zu erstellen. Daneben erweisen sich für die vorliegende Arbeit insbesondere diejenigen Studien als zentral, die spezifische, für die neue

---

Geschichte der Schweiz im 20. Jahrhundert (Reihe Europäische Geschichte im 20. Jahrhundert, o. Bd.). München 2016, S. 459-466.

<sup>12</sup> Insbesondere die Arbeiten jüngerer Datums der Politikwissenschaftlerin Gesine Fuchs, vgl. Fuchs, Gesine: Gleichstellungspolitik in der Schweiz: Einführung in ein umstrittenes Politikfeld. Opladen, Berlin, Toronto 2018; Fuchs, Gesine et al.: Gleichstellungspolitik öffentlicher Arbeitgeber: Betriebliche Gleichstellung in den Bundesverwaltungen Deutschlands, Österreichs und der Schweiz. Opladen, Berlin, Toronto 2016. Ausschliesslich zu staatlichen Gleichstellungsstellen existieren zwei Lizentiatsarbeiten. Vgl. Scheidegger, Christine: Rahmenbedingungen für die Entstehung und Weiterexistenz von kantonalen Fachstellen für Gleichstellung zwischen 1990 und 2005: Ein Quervergleich. Fribourg 2008; Rüegg, Marianne: Staatliche Einrichtungen für die Gleichstellung von Frau und Mann: Analyse der Gleichstellungsstellen von Frau und Mann in der Schweiz auf Bundes-, Kantons- und Gemeindeebene (ungedr. Lizentiatsarbeit Universität Zürich). Zürich 1994. Ebenfalls aufschlussreich sind die Arbeiten der Politikwissenschaftlerin Clarissa Rudolph über die staatliche Frauen- und Gleichstellungspolitik in Deutschland, vgl. z. B.: Rudolph, Clarissa: Frauen- und Gleichstellungspolitik: Gesellschaftlicher Wandel durch Institutionen? In: Kurz Scherf, Ingrid; Lepperhoff, Julia; Scheele, Alexandra (Hg.): Feminismus: Kritik und Intervention (Reihe Arbeit – Demokratie – Geschlecht, Bd. 11). Münster 2009, S. 115-132.

<sup>13</sup> EKF (Hg.): Frauen, Macht, Geschichte: Frauen- und gleichstellungspolitische Ereignisse in der Schweiz 1848–1998. Bern 1998.

<sup>14</sup> Als Überblick vgl. Mesmer, Beatrix: Staatsbürgerinnen ohne Stimmrecht: Die Politik der schweizerischen Frauenverbände 1914-1971. Zürich 2007.

<sup>15</sup> Vgl. z. B.: Bucher, Judith; Schmucki, Barbara: FBB: Fotogeschichte der Frauenbefreiungsbewegung Zürich. Zürich 1995; Lenzin, Danièle: Die Sache der Frauen: OFRA und die Frauenbewegung in der Schweiz. Zürich 2000; Siegenthaler, Edith: «Frauen gemeinsam sind stark!»: Engagement in der FBB Bern 1969-1980 (ungedr. Lizentiatsarbeit Universität Bern). Bern 2007.

<sup>16</sup> Vgl. z. B.: Kiani, Sarah: Equal rights and strategies of the Swiss women's movement (1975-1996). In: Femina Politica 2 (2012), S. 85-96; Schmitter, Leena: Politiken der Reproduktion: Die Frauenbewegung und die Liberalisierung des Schwangerschaftsabbruchs in der Schweiz (1971-2002), Bern 2014, [https://boris.unibe.ch/101719/1/14schmitter\\_l.pdf](https://boris.unibe.ch/101719/1/14schmitter_l.pdf) [letzter Zugriff: 14.01.2020]; Isler, Simona: Lohn für Hausarbeit? Befreiungsperspektiven der Frauenbewegung in den 1970er Jahren. In: Bernet, Brigitta; Tanner, Jakob (Hg.): Ausser Betrieb: Metamorphosen der Arbeit in der Schweiz. Zürich 2015, S. 216-236.

<sup>17</sup> Schulz/Schmitter/Kiani: Frauenbewegung.

<sup>18</sup> Sie verweisen u. a. auf das für die Schweizer Frauen- und Geschlechtergeschichte grundlegende und auch für diese Arbeit zentrale Standardwerk von Joris und Witzig, das 1986 erstmals erschienen ist, sowie auf das Überblickswerk zur Geschichte der neuen Frauenbewegung in Deutschland von Ilse Lenz. Vgl. Joris/Witzig: Frauengeschichte(n); Lenz, Ilse (Hg.): Die Neue Frauenbewegung in Deutschland: Abschied vom kleinen Unterschied. Eine Quellensammlung. Wiesbaden 2008.

Frauenbewegung und den Feminismus der 1970er Jahre zentrale Konzepte wie den Anspruch auf Autonomie oder Ermächtigungsdiskurse und -praktiken diskutieren.<sup>19</sup>

Zur zunehmenden Ausdifferenzierung der Frauenbewegung in den späten 1980er und insbesondere den 1990er Jahren existiert für die Schweiz eine weniger breite Forschungslandschaft. Ebenso wie die Institutionalisierung der Frauenbewegung in den letzten drei Jahrzehnten ist auch eine weitere hier zentrale Frage, diejenige nach den Anknüpfungspunkten zwischen feministischer Kritik und neoliberalen Transformationen, aus historischer Perspektive noch kaum untersucht worden. Im internationalen Forschungskontext konnte Fraser mit ihren Arbeiten bereits an andere gesellschaftswissenschaftliche Untersuchungen anschliessen, die ihr zufolge jedoch «geschlechterblind» seien.<sup>20</sup> Diese thematisieren die Rolle von sozialen Bewegungen in den sozioökonomischen Transformationen westlicher Industriestaaten seit den 1970er Jahren und verweisen auf die Integration von Kritik sowie die Übernahme und Umdeutung gewisser Inhalte durch den flexiblen, globalisierten Kapitalismus.<sup>21</sup> Historische Arbeiten haben aufgezeigt, dass von diesen Entwicklungen nicht zuletzt die Arbeitswelt betroffen ist. Seit der Krise des «organisierten Kapitalismus» in den 1970er Jahren fanden Konzepte wie Selbstverwirklichung und Handlungsautonomie Eingang in die Betriebe und deren Politik und veränderten damit die Kultur der Arbeitsorganisation. Gleichzeitig kam es zu einer Grenzverwischung zwischen Erwerbsarbeit einerseits und Privatleben und Freizeit andererseits sowie zu einer fortschreitenden Flexibilisierung von Arbeitsformen.<sup>22</sup> Zentral für diese Arbeit – insbesondere für Fragen der historischen Periodisierung und Interpretation jüngster zeitgeschichtlicher<sup>23</sup> Entwicklungen in der Schweiz – ist zudem ein 2018 erschienener Sammelband, der dem «als neoliberal etikettierten Neuen» nachspürt und zu einer kritischen Historisierung dieses Phänomens aufruft.<sup>24</sup> In der Einleitung schlagen Regula Ludi und Matthias Ruoss vor, im Anschluss an das Spätwerk von Michel Foucault<sup>25</sup> und die aktuellen Überlegungen der Politikwissenschaftlerin Wendy Brown<sup>26</sup> Neoliberalismus als eine spezifische Form

---

<sup>19</sup> Insbesondere die Publikation von Brigitte Studer, vgl. Studer, Brigitte: 1968 und die Formung des feministischen Subjekts (Reihe Wiener Vorlesungen im Rathaus, Bd. 153). Wien 2011. Vgl. auch: Siegenthaler, Edith: Frauenbefreiung durch männerfreie Zonen? Die Bedeutung von Frauen vorbehaltenen Orten und Räumen am Beispiel des Frauenzentrums der Frauenbefreiungsbewegung Bern. In: Ariadne – Forum für Frauen- und Geschlechtergeschichte 61 (2012), S. 54-59; Joris, Elisabeth: Freiräume – Frauenräume: Historische Reminiszenzen an Zeiten des Aufbruchs. In: Quetting, Esther (Hg.): Kino Frauen Experimente. Marburg 2007, S. 144-154; Kunz, Barbara: Von der Rebellion zur Emanzipation: Zürcher 68erinnen erinnern sich. In: Schweizerische Zeitschrift für Geschichte 57/3 (2007), S. 272-295. Zur Genealogie des in dieser Arbeit zentralen Begriffs der Ermächtigung und dessen unterschiedlichen Anwendungskontexten (nicht nur) in sozialen Bewegungen seit den 1970er Jahren vgl. auch die Arbeiten des Soziologen Ulrich Bröckling, z. B.: Bröckling, Ulrich: You are not responsible for being down, but you are responsible for getting up: Über Empowerment. In: Leviathan 31/3 (2002), S. 323-344.

<sup>20</sup> Fraser: Feminismus, Kapitalismus und die List der Geschichte, S. 51.

<sup>21</sup> Vgl. insbesondere: Boltanski, Luc; Chiapello, Ève: Der neue Geist des Kapitalismus. Konstanz 2002. Vgl. auch: Bröckling, Ulrich: Das unternehmerische Selbst. Soziologie einer Subjektivierungsform. 5. Aufl. Frankfurt a. M. 2013.

<sup>22</sup> Für einen Überblick vgl. Donauer, Sabine: Job Satisfaction statt Arbeitszufriedenheit: Gefühlswissen im arbeitswissenschaftlichen Diskurs der 1970er Jahre. In: Eitler, Pascal; Elberfeld, Jens (Hg.): Zeitgeschichte des Selbst: Therapeutisierung, Politisierung, Emotionalisierung. Bielefeld 2015, S. 343-371. Für die Schweiz vgl. Bernet, Brigitta: Mitbestimmung oder Selbstverwirklichung? Kritik und Krise des «organisierten Unternehmens» um 1970. In: Ludi, Regula; Ruoss, Matthias; Schmitter, Leena (Hg.): Zwang zur Freiheit: Krise und Neoliberalismus in der Schweiz. Zürich 2018, S. 61-83; Bernet, Brigitta; Tanner, Jakob: Einleitung. In: dies. (Hg.): Ausser Betrieb, S. 19-25.

<sup>23</sup> Für grundlegende Überlegungen zur zeitgeschichtlichen Forschung vgl. Metzler, Gabriele: Zeitgeschichte: Begriff – Disziplin – Problem, Version 1.0. In: Docupedia-Zeitgeschichte, Version vom 07.04.2014, [http://docupedia.de/zg/metzler\\_zeitgeschichte\\_v1\\_de\\_2014](http://docupedia.de/zg/metzler_zeitgeschichte_v1_de_2014) [letzter Zugriff: 15.01.2020].

<sup>24</sup> Ludi/Ruoss/Schmitter (Hg.): Zwang zur Freiheit.

<sup>25</sup> Foucault, Michel: Die Geburt der Biopolitik: Geschichte der Gouvernementalität II. Vorlesungen am Collège de France 1978/1979 (Hg. von Michel Sennelart). Frankfurt a. M. 2004.

<sup>26</sup> Brown, Wendy: Die schleichende Revolution: Wie der Neoliberalismus die Demokratie zerstörte. Berlin 2015.

von Vernunft zu fassen, die von der Durchsetzung der Wirkmächtigkeit ökonomischer Begrifflichkeiten in allen Bereichen des gesellschaftlichen Lebens gekennzeichnet sei. Ausgangspunkt für den Wandel seien die 1970er Jahre. Der vorgeschlagene Begriff «Neoliberalisierung» ermögliche es jedoch, diese Neuerungen in der Schweizer Zeitgeschichte weniger als Bruch, sondern vielmehr als ein ungleichzeitiges, prozesshaftes und oft auch umstrittenes Phänomen zu verstehen.<sup>27</sup> In diesem Band erschienen zudem zwei Aufsätze, die nach Schnittstellen zwischen neoliberalen Rationalitäten und feministischen Emanzipations- und Autonomieansprüchen in der Schweiz fragen. Während ersterer Herausforderungen für den feministischen Anspruch auf reproduktive Selbstbestimmung durch neue Technologien in den 1980er und 1990er Jahren diskutiert,<sup>28</sup> fokussiert der zweite auf (diskursive) Strategien zur betrieblichen Frauenförderung im 1986 gegründeten Netzwerk Taten statt Worte (TsW) und zeigt Anknüpfungspunkte zwischen Frauenförderungsmassnahmen im Betrieb und einer neoliberalen Arbeitskultur auf.<sup>29</sup> Auch die Dissertation von Céline Angehrn zur Geschichte der feministischen Berufsberatung im 20. Jahrhundert verweist auf ein «Zusammentreffen» von institutioneller Gleichstellungspolitik mit einer neoliberalen, aktivierenden Arbeitsmarktpolitik in den 1980er und 1990er Jahren, im Kontext einer allgemein ansteigenden Erwerbsbeteiligung von Frauen.<sup>30</sup> Die Integration von Frauen in den Arbeitsmarkt habe nicht nur einer feministischen Forderung entsprochen, argumentiert Angehrn, sondern war auch Ziel «liberale[r] arbeitsmarktpolitische[r] Paradigmen».<sup>31</sup> Diese Gleichzeitigkeit blieb nicht folgenlos, so fand der Imperativ der Selbstaktivierung auch in die Konzeptionen feministischer Berufsberatung Eingang.<sup>32</sup> Des Weiteren hat die historische Feminismusforschung darauf aufmerksam gemacht, dass im öffentlichen Diskurs, aber auch in feministischen Kreisen selbst seit den 1970er Jahren eine «eigentümliche Verengung» stattgefunden habe: Die Erlangung der Autonomie von Frauen sowie deren Ermächtigung scheint zunehmend ausschliesslich an die Erwerbsarbeit gekoppelt zu sein.<sup>33</sup>

Dass die Neoliberalisierung spätestens in den 1990er Jahren die öffentliche Verwaltung erreichte, darauf verweist der vom Soziologen Alessandro Pelizzari vorgeschlagene Begriff «Ökonomisierung des Politischen». Einzelne Studien thematisieren die Mitte der 1990er Jahre bei Bund, Kantonen und Gemeinden einsetzenden Reformbestrebungen, detaillierte Untersuchungen und Überblickswerke sind jedoch noch ausstehend.<sup>34</sup> Der Verwaltungswissenschaftler Peter Becker verweist in einem

<sup>27</sup> Ludi, Regula; Ruoss, Matthias: Einleitung: Krise und Neoliberalisierung. In: Ludi/Ruoss/Schmitter (Hg.): Zwang zur Freiheit, S. 9-35. Auch Jakob Tanner verweist darauf, dass die 1970er Jahre in der Schweiz verglichen mit anderen westlichen Industrienationen weniger einen Bruch darstellten, da der Keynesianismus in der Nachkriegszeit nie eine richtige Mehrheit gefunden habe. Er spricht vielmehr von vielen «graduellen und weniger sichtbaren Veränderungen». Vgl. Tanner: Geschichte der Schweiz, S. 421f.

<sup>28</sup> Schmitter, Leena: «...entscheiden wir alleine»: Feministische Selbstbestimmung und neue Reproduktionstechnologien in den 1980er und 1990er Jahren. In: Ludi/Ruoss/Schmitter (Hg.): Zwang zur Freiheit, S. 215-235.

<sup>29</sup> Probst, Sarah: Ein «Geschäft mit der Gleichberechtigung»? Strategien zur beruflichen Frauenförderung im Netzwerk Taten statt Worte 1986-1993. In: Ludi/Ruoss/Schmitter (Hg.): Zwang zur Freiheit, S. 161-187.

<sup>30</sup> Für Zahlen zum (Wieder-)Anstieg der weiblichen Erwerbsarbeit seit den 1960er Jahren in der Schweiz vgl. Baumgartner, A. Doris: Die flexible Frau: Frauenerwerbsarbeit im Werte- und Strukturwandel. Zürich 2008, S. 98. Für die grundsätzliche Problematik rund um die statistische Erfassung weiblicher Erwerbsarbeit in der Schweiz vgl. Sutter, Gaby: Berufstätige Mütter: Subtiler Wandel der Geschlechterordnung in der Schweiz (1945-1970). Zürich 2005, S. 192-194.

<sup>31</sup> Angehrn, Céline: Arbeit am Beruf: Feminismus und Berufsberatung im 20. Jahrhundert. Basel 2019, S. 196.

<sup>32</sup> Ebd., insbesondere S. 271-274. Der ganze dritte Teil der Arbeit beschäftigt sich mit feministischer Berufsberatung im Kontext der Gleichstellungsdiskurse am Ende des 20. Jahrhunderts, vgl. ebd., S. 193-274.

<sup>33</sup> Isler: Lohn für Hausarbeit?, S. 233. Für Deutschland vgl. Lenz: Die Neue Frauenbewegung, S. 530.

<sup>34</sup> Für den Kanton Zürich vgl. Pelizzari, Alessandro: Die Ökonomisierung des Politischen: New Public Management und der neoliberale Angriff auf die öffentlichen Dienste. Konstanz 2001. Die Reformbestrebungen in der Bundesverwaltung in den 1990er Jahren diskutiert der Historiker Paul Fink, vgl. Fink, Paul: Vom Personalstopp zum New Public Management: Verwaltungsreformen beim Bund 1974-1998. In: Itinera 21 (1999), S. 180-202. Die Soziologin Susanne Burren thematisiert die Zunahme von betriebswissenschaftlicher Expertise im öffentlichen Sektor im Kontext der «Managerialisierung» der öffentlichen Dienste in den 1990er Jahren, vgl. Burren, Susanne: Betriebswirtschaftslehre: Von der

interdisziplinär ausgerichteten Forschungsbericht über die «Kulturtechniken der Verwaltung» auf die nachhaltigen Veränderungen für Funktionen, Aufgaben und Kultur der öffentlichen Verwaltung, welche die Reformbestrebungen der 1990er Jahre mit sich gebracht haben.<sup>35</sup> Meine Forschung knüpft damit auch an verwaltungswissenschaftliche Arbeiten an. Im Sinne einer «Kulturgeschichte der Verwaltung» fordert Becker neben einer technologiegeschichtlichen Perspektive auf die Verwaltungsgeschichte auch Kommunikation und Netzwerke innerhalb der Verwaltung zu analysieren.<sup>36</sup>

### **1.3. Geschlecht – Feminismus – Institutionalisierung. Theoretisch-methodischer Bezugsrahmen und Begrifflichkeiten**

Dieser Arbeit liegt ein geschlechterhistorischer Ansatz zugrunde. Elisabeth Joris verwies 2011 aufgrund der nach wie vor bestehenden Wissensdefizite in der Schweizer Forschungslandschaft auf die Notwendigkeit weiterer frauengeschichtlicher Untersuchungen, wobei jedoch die neuen theoretischen Ansätze der Geschlechtergeschichte zu beachten seien.<sup>37</sup> Dem soll mit der vorliegenden Arbeit Rechnung getragen werden. Die bisher ausstehende Untersuchung von Frauen als Akteurinnen wie als Objekte der Gleichstellungsarbeit legt es nahe, zunächst eine «aufarbeitende Geschichte»<sup>38</sup> zu betreiben. Gleichzeitig bieten frauengeschichtliche Ansätze verstanden als «kritische Perspektive»<sup>39</sup> nach wie vor wesentliche Impulse zum Nachdenken darüber, was jeweils überhaupt zum Gegenstand von Geschichte gemacht wird.

Die geschlechterhistorische Forschung verweist auf eine grundlegende Verwobenheit der Wirtschafts-, Gesellschaft- und Geschlechterordnung. So hat etwa Karin Hausen in einem 2003 erschienen Essay aufgezeigt, wie die geschlechterspezifische Arbeitsteilung im Wechselspiel mit kulturellen, ökonomischen und sozialen Faktoren historisch immer wieder neu ausgehandelt und angepasst wurde.<sup>40</sup> Das titelgebende Gedankengebilde «Wirtschaften mit der Geschlechterordnung» erweist sich als anschlussfähig für die vorliegende Arbeit. Die Gleichstellungsarbeit hat Teil am gesellschaftlichen Aushandlungsprozess über die geschlechterspezifische Arbeitsteilung, bewegt sich jedoch immer in Abhängigkeit zur historischen Wirtschaftsordnung.

Geschlecht erweist sich als zentrale Analysekategorie in dieser Arbeit. Ich beziehe mich dafür auf die Definition der US-amerikanischen Historikerin Joan Scott. Laut Scott sei Geschlecht einerseits «a constitutive element of social relationships based on perceived differences between the sexes».<sup>41</sup> Andererseits betont Scott die Wichtigkeit, Geschlecht als eine Grösse zu verstehen, mittels derer

---

Handelshochschulbewegung zur «Business Administration». In: Honegger, Claudia et al.: Konkurrierende Deutungen des Sozialen: Geschichts-, Sozial- und Wirtschaftswissenschaften im Spannungsfeld von Politik und Wissenschaft. Zürich 2007, S. 317-336.

<sup>35</sup> Becker, Peter: Kulturtechniken der Verwaltung Forschungsbericht. Speyer, Wien 2010, <https://www.bar.admin.ch/bar/de/home/service-publicationen/verwaltungsgeschichte/forschungsberichte.html> [letzter Zugriff: 04.09.2018], hier S. 17.

<sup>36</sup> Der im Auftrag des Schweizerischen Bundesarchivs verfasste Forschungsbericht von Becker liefert einen guten Überblick über aktuellere Debatten innerhalb der Verwaltungswissenschaften. Vgl. ebd.

<sup>37</sup> Joris, Elisabeth: Geschlechtergeschichte: Von der Spurensuche zur thematisch ausdifferenzierten Analyse gesellschaftlicher Verhältnisse. In: *Traverse* 18/1 (2011), S. 238-269, hier S. 238.

<sup>38</sup> Studer, Brigitte: *Frauen-/Geschlechtergeschichte (Historische Frauenforschung)*. Bern 1987, S. 3.

<sup>39</sup> Zur Frauengeschichte als anhaltender Ausgangspunkt sowie «kritische Perspektive» vgl. Angehrn, Céline: Nicht erledigt: Die Herausforderungen der Frauengeschichte und der Geschlechtergeschichte und die Geschichte des Feminismus. In: *L'Homme Z. F. G.* 28/1 (2017), S. 115-122.

<sup>40</sup> Hausen, Karin: *Wirtschaften mit der Geschlechterordnung: Ein Essay*. In: Wobbe, Theresa (Hg.): *Zwischen Vorderbühne und Hinterbühne: Beiträge zum Wandel der Geschlechterbeziehungen in der Wissenschaft vom 17. Jahrhundert bis zur Gegenwart* (Reihe Sozialtheorie. Forschungsberichte, Bd. 12). Bielefeld 2003, S. 83-107.

<sup>41</sup> Scott, Joan Wallach: *Gender: A Useful Category of Historical Analysis*. In: *The American Historical Review*, 5 (1986), S. 1053-1075, hier S. 1067.

Machtbeziehungen Bedeutung erlangen.<sup>42</sup> Scotts Aufruf zur radikalen Historisierung von Geschlecht scheint auch über dreissig Jahre nach dem Erscheinen des für die historische Geschlechterforschung zentralen Aufsatzes aktuell. Gleichzeitig soll auch der an poststrukturalistischen Denker\_innen wie Scott vorgebrachten Kritik Rechnung getragen werden, die auf Problematiken eines einseitigen Kulturalismus verweist.<sup>43</sup> Der Vorschlag der Soziologin Andrea Maihofer, Geschlecht jenseits dichotomer Konzepte wie Natur und Kultur zu denken oder zumindest eine «begriffliche Balance» dafür zu finden, erscheint als ergänzendes Korrektiv fruchtbar für die Betrachtung des vorliegenden Gegenstandes. Maihofer zufolge stellt Geschlecht eine «historisch bestimmte gesellschaftlich-kulturelle Existenzweise» dar. Wir werden nicht nur zu Männern und Frauen gemacht, sondern sind dies zum jeweils spezifischen historischen Zeitpunkt auch (geworden).<sup>44</sup>

Geschlecht wird in dieser Arbeit als ein Produkt gesellschaftlicher Konstruktionsprozesse verstanden, ohne jedoch jegliche körperliche Materialität zu verneinen. Wie die empirischen Befunde zeigen, unterscheidet die FFF in ihrer Arbeit stets Frauen von Männern. Eine dualistische Konstruktion von Geschlecht ist in den Quellen dominant. Es gilt jedoch auch zu bedenken, dass die Kategorie Geschlecht intersektionalen Ansätzen folgend immer konstitutiv mit anderen gesellschaftlichen Dominanzverhältnissen verwoben ist.<sup>45</sup> Dies stellt insofern eine methodische Herausforderung dar, als die Gleichstellungsarbeit oft gerade darum bemüht war, Frauen als eine homogene Kategorie zu konzipieren. Dennoch sollen die Quellen stets auch daraufhin (gegen) gelesen werden, welche Frauen jeweils angerufen und inwiefern dabei ständig auch Ausschlüsse produziert werden. Die Gleichstellungsarbeit, verstanden als Teil der Geschichte des Feminismus, (re)produziert auch selbst das eigene Subjekt «Frauen» fortlaufend.<sup>46</sup>

An dieser Stelle soll nun näher ausgeführt werden, inwiefern die Geschichte der FFF als Teil der Feminismusgeschichte verstanden werden kann. Die Historikerin Karen Offen definiert Feminismus als Ideensystem und Bewegung für gesellschaftspolitischen Wandel «auf der Grundlage kritischer Analysen der Privilegien von Männern und der Unterordnung von Frauen innerhalb einer bestimmten Gesellschaft».<sup>47</sup> Sie versteht sowohl Argumentationen, die auf eine «Gleichheit» der Geschlechter abzielen, als auch diejenigen, die mittels der Betonung von «Differenz» männerdominierte Hierarchien zu untergraben versuchen, als feministisch. Die FFF als Teil der Geschichte feministischen Denkens und Handelns zu verstehen, ermöglicht es nun, die Diffusion feministischer Argumentationen über die Frauenbewegung hinaus in gesellschaftliche Institutionen zu betrachten. Die Fachstelle greift für ihre Forderung nach der beruflichen Besserstellung von Frauen in den Worten von Offen einerseits auf «individuale feministische» Argumentationstraditionen zurück, was sich etwa in den Bestrebungen zur rechtlichen Gleichstellung zeigt. Andererseits weisen die Strategien der FFF auch Argumentationsweisen auf, die auf einem ausgeprägten Geschlechterdualismus beruhen und die

---

<sup>42</sup> Ebd.

<sup>43</sup> Vgl. exemplarisch die Kritik von Tove Soiland am *cultural turn* in der Geschlechterforschung: Soiland, Tove: Zum problematischen Cultural Turn in der Geschlechterforschung. In: Casale, Rita; Forster, Edgar (Hg.): Ungleiche Geschlechtergleichheit: Geschlechterpolitik und Theorien des Humankapitals (Jahrbuch Frauen- und Geschlechterforschung in der Erziehungswissenschaft, Bd. 7). Opladen, Farmington Hills 2011, S. 17-32.

<sup>44</sup> Maihofer, Andrea: Geschlecht als Existenzweise: Macht, Moral, Recht und Geschlechterdifferenz. Frankfurt a. M. 1995, S. 16, 18, 79-108.

<sup>45</sup> Intersektionale Ansätze gehen auf die Kritik des *black feminism* am weissen Mittelschichtsfeminismus zurück. Grundlegend zum Konzept der Intersektionalität vgl. Crenshaw, Kimberlé W.: Mapping the Margins: Intersectionality, Identity Politics, and Violence against Women of Color. In: Stanford Law Review 43 (1991), S. 1241-1299. Als Überblick vgl. Meyer, Katrin: Theorien der Intersektionalität zur Einführung (Reihe Zur Einführung, o. Bd.). Hamburg 2017.

<sup>46</sup> In der Geschlechterforschung war wahrscheinlich die Kritik von Judith Butler am folgenreichsten. Laut Butler sei das feministische Subjekt «Frauen» durch den Feminismus selbst konstituiert, wobei immer auch Ausschlüsse stattfinden. Vgl. Butler, Judith: Das Unbehagen der Geschlechter. Frankfurt a. M. 1991, S. 15-22.

<sup>47</sup> Offen, Karen: Feminismus in den Vereinigten Staaten und in Europa: Ein historischer Vergleich. In: Schissler Hanna (Hg.): Geschlechterverhältnisse im historischen Wandel (Reihe Geschichte und Geschlechter, Bd. 3). Frankfurt a. M., New York 1993, S. 120.

Zuschreibung von Frauen zur traditionell als weiblich konnotierten privaten Sphäre (re)produzieren. Dass beide Argumentationslinien strategisch für eine verbesserte Stellung von Frauen in der Arbeitswelt eingesetzt werden, soll in dieser Arbeit gezeigt werden. Weiter erscheint zentral, dass die Diffusion feministischer Inhalte in Institutionen keinen geradlinigen Prozess darstellt. Vielmehr ist diese Entwicklung geprägt von Gleichzeitigkeiten, Brüchen, Ambivalenzen und Widersprüchen, wie zu zeigen sein wird. Mit dieser Voraussetzung soll denjenigen Stimmen aus der historischen Feminismusforschung Rechnung getragen werden, die davor warnen, die Geschichte des Feminismus als lineare Fortschrittsgeschichte zu erzählen.<sup>48</sup>

Aus unterschiedlichen disziplinären Kontexten sind in der Geschlechterforschung Versuche einer begrifflichen Annäherung an das Phänomen der Institutionalisierung feministischen Denkens und Handelns seit den 1980er Jahren erfolgt. Der in der sozialwissenschaftlichen Forschung verwendete Begriff *state feminism*<sup>49</sup> erscheint für den Gegenstand dieser Arbeit insofern nicht adäquat, da die Gleichstellungspolitik, und damit auch die staatlichen Gleichstellungsstellen, in der Schweiz immer eine relativ schwache institutionelle Verankerung aufwies.<sup>50</sup> Die Politikwissenschaftlerin Clarissa Rudolph schlägt vor, die institutionalisierte Frauen- und Gleichstellungspolitik als «Antwort» auf die ausserinstitutionelle Frauenbewegung zu lesen.<sup>51</sup> Andere analytische Annäherungen verweisen dabei auf die Möglichkeit, Bewegung und Institution weniger dichotom zu fassen, was sich auch für die Betrachtung des Gegenstands der vorliegenden Arbeit anbietet. Die Soziologin Ilse Lenz spricht von einer «institutionellen Bewegung», wozu sie auch die Gleichstellungsbeauftragten zählt.<sup>52</sup> Auch der Begriff *professional feminists* für die beteiligten Akteurinnen soll der durchlässigen Grenze zwischen (sozialer) Bewegung und Staat gerecht werden. Laut der britischen Soziologin Freya Johnson Ross sind Gleichstellungsbeauftragte «neither fully inside nor outside the state».<sup>53</sup> Trotz dieser Durchlässigkeit verweist der Begriff «professionell» auf entscheidende Neuerungen, nämlich auf ein mit der Gründung von Gleichstellungsstellen entstehendes Berufsfeld. Die deutsche Übersetzung «Berufsfeministinnen» droht jedoch gleichzeitig, zeitgenössisch oft negativ konnotierte Umschreibungen der Gleichstellungsbeauftragten zu reproduzieren. Deshalb möchte ich für die Analyse der Gleichstellungsbeauftragten die weniger geläufige Formulierung «professionelle Feministinnen» vorschlagen. Damit sollen die Entstehung der Gleichstellungsstellen aus der Frauenbewegung heraus, personelle Kontinuitäten zur Bewegung sowie die Vernetzung mit anderen feministischen Akteurinnen und gleichzeitig die ideellen Anknüpfungspunkte fassbar werden.

## 1.4. Quellenlage und quellenkritische Vorbemerkungen

Ausgangspunkt für die Quellenarbeit ist der Bestand der FFF im Stadtarchiv Zürich.<sup>54</sup> Dieser dokumentiert ausführlich die Aktivitäten der Fachstelle über den ganzen Untersuchungszeitraum hinweg. Er enthält neben den herkömmlichen Verwaltungsquellen Berichte und Publikationen der Fachstelle sowie konzeptuelle Grundlagen und Dokumentationen der meisten von der FFF (mit)initiierten Angebote und Projekte. Daneben umfasst der Bestand weitere Sammlungen zur medialen Berichterstattung über die Fachstelle sowie ihre umfangreiche Korrespondenz. Ergänzend zum Bestand der FFF habe ich aus dem Stadtarchiv Zürich weitere amtliche Unterlagen konsultiert, die zum Verständnis der hier relevanten Fragen notwendig waren und die es erlauben, die Rolle der FFF

---

<sup>48</sup> Vgl. z. B.: Davis, Kathy: Feminist (hi)stories: Editorial. In: European Journal of Women's Studies 19/3 (2012), S. 279-281. Kritisch zum Fortschrittsnarrativ in der Geschichtsschreibung zur Frauenbewegung in der Schweiz vgl. Isler, Simona: Politiken der Arbeit: Perspektiven der Frauenbewegung um 1900. Basel 2019, S. 21-27.

<sup>49</sup> Vgl. z. B.: Kantola, Johanna; Squires, Judith: From state feminism to market feminism? In: International Political Science Review 33/4 (2012), S. 382-400.

<sup>50</sup> Fuchs: Gleichstellungspolitik, insbesondere S. 187-200.

<sup>51</sup> Rudolph: Frauen- und Gleichstellungspolitik, S. 119.

<sup>52</sup> Lenz (Hg.): Die Neue Frauenbewegung, S. 581.

<sup>53</sup> Johnson Ross, Freya: Professional Feminists: Challenging Local Government Inside Out. In: Gender Work Organ 2018, S. 2.

<sup>54</sup> StArZH V.C.c.88.



innerhalb des politisch-administrativen Systems besser zu kontextualisieren. Dazu gehören insbesondere die jährlichen Geschäftsberichte des Zürcher Stadtrats, die kurze Berichte aus allen neun Departementen enthalten, sowie Stadtratsbeschlüsse, welche die Arbeit der FFF betreffen. Insbesondere für die Rekonstruktion der Reformbestrebungen in der Verwaltung konnte ich zudem auf bereits bestehende Dokumenten- und Zeitungsartikelsammlungen des Stadtarchivs zurückgreifen.<sup>55</sup> Zuletzt habe ich aus dem Zürcher Stadtarchiv vereinzelt Drucksachen aus anderen Verwaltungseinheiten hinzugezogen.

Um die Vernetzung und Zusammenarbeit der FFF mit anderen Gruppierungen, Organisationen und Stellen adäquat fassen zu können, habe ich auf weitere Materialien zurückgegriffen. Für besonders relevante Organisationen habe ich, soweit zugänglich, weitere Archivbestände konsultiert.<sup>56</sup> Zur Kontextualisierung der Fachstelle innerhalb der Frauenbewegung waren weiter die beiden Frauenbewegungszeitschriften *FRAZ*<sup>57</sup> und *Emanzipation*<sup>58</sup> zentral, die Aufschluss über das feministische Milieu in der Deutschschweiz bieten. Anhand dieser Zeitschriften können zudem die Institutionalisierungstendenzen der Frauenbewegung aus unterschiedlichen Perspektiven beleuchtet und Vernetzungen aufgezeigt werden. Zuletzt greife ich auf Publikationen von anderen Gleichstellungsstellen zurück, auf die sich die FFF bezieht, sowie für die Arbeit der Fachstelle relevante zeitgenössische Ratgeberliteratur und Literatur zu Management- und Personalfragen.

Das Quellenkorpus gestaltet sich also äusserst heterogen. Gerade die Kombination von publizierten Quellen feministischer Akteurinnen und verschiedenen Überrestquellen – etwa Korrespondenz, Notizen, Protokolle und anderes Material, das Aufschluss über die konkreten Voraussetzungen für das Sprechen und die Handlungsmöglichkeiten der Akteurinnen gibt – soll es ermöglichen, «Text und Kontext» fassen zu können. Das heisst, ich gehe davon aus, dass sich soziale und ökonomische Veränderungen im diskursiven Feld einschreiben und dieses verändern.<sup>59</sup> Einseitig gestaltet sich die Quellenlage im Hinblick darauf, dass sie beinahe ausschliesslich die Perspektive der Gleichstellungsbeauftragten dokumentiert. Mit den Bestrebungen der FFF zur Besserstellung von Frauen in der Stadtverwaltung, die sich detailliert rekonstruieren lassen, werden die Arbeitnehmerinnen ständig angerufen. Gleichzeitig sind deren Stimmen in den vorliegenden Quellen quasi inexistent. Wo immer möglich soll dennoch das Quellenmaterial kritisch daraufhin geprüft werden, welche Handlungsmöglichkeiten für die von der Gleichstellungsarbeit angesprochenen Arbeitnehmerinnen bestanden.

## 1.5. Aufbau der Arbeit

Der Hauptteil der Arbeit folgt einer Gliederung in drei Teile. Der erste Teil (Kapitel 2) beleuchtet die Entstehung der FFF aus einem heterogenen feministischen Milieu heraus. Dazu skizziere ich zunächst das Aufkommen der neuen Frauenbewegung (2.1) und die zentralen gleichstellungspolitischen Entwicklungen in der Schweiz (2.2). Anschliessend folgt die Entstehungsgeschichte der FFF, deren Auf-

---

<sup>55</sup> StArZH V.L.1001 Politische Flugblätter (ab 1946) Dokumentation. Dossier «Verwaltungsreform. Ergänzung der Gemeindeordnung. Gemeindeabstimmung, 10.03.1996»; StArZH V.G.c.307.:3.17 Stadt Zürich. Verwaltung. Reorganisationen. Dossier «WOV Wirkungsorientierte Verwaltungsführung 1983-1995»; StArZH Bibl. Za Stadtverwaltung. Behörden und Gesamtverwaltung. Verwaltung Allgemein. Dossier «Verwaltungsreform der Stadt Zürich (New Public Management/NPM)».

<sup>56</sup> Zum Verein BALance, dem Netzwerk TsW, zur Schweizerischen Konferenz der Gleichstellungsbeauftragten und zum Verein Wiedereinstieg für Frauen in die Arbeitswelt. Vgl. dazu: AGoF 289 Taten statt Worte; AGoF 103 415-82 Bund Schweizerischer Frauenorganisationen. Dossier «Verein BALance 1990-1997»; StAaZH Z 310 108 Fachstelle für Gleichstellungsfragen (FFG). Dossier «Konferenz Gleichstellungsbeauftragte. 1993-1997»; AfZ 495.2.5.7 Junge Wirtschaftskammer Zürich/Schweiz, Dossier «Projekt Wiedereinstieg für Frauen in die Arbeitswelt (WEFA) der Jungen Wirtschaftskammer Zürich».

<sup>57</sup> Frauezeitig, Zürich, 1985-2000.

<sup>58</sup> Emanzipation: Die Zeitung der Organisation für die Sache der Frauen, Bern, 1987-1996.

<sup>59</sup> Für diese Überlegungen vgl. Canning, Cathleen: Feminist History after the Linguistic Turn: Historicizing Discourse and Experience. In: Signs: Journal of Women in Culture and Society 19/2 (1994), S. 368-404.

und Ausbau sowie die anfängliche Vernetzung (2.3). Der zweite Teil (Kapitel 3) der Arbeit fragt nach der Inklusion feministischer Anliegen in die Verwaltung und den dabei stattfindenden Transformationsprozessen anhand des Aufbaus von Frauenförderungsmassnahmen und -projekten der FFF seit 1988. Dazu beleuchte ich drei Wirkungskreise der Fachstelle: ihre Bestrebungen zur Vernetzung von Frauen und der Bildung von Frauengruppen in der Verwaltung (3.1), die Tätigkeiten der Fachstelle im Bereich der Beratung und Bildung (3.2) und die Bestrebungen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie am Beispiel des beruflichen Wiedereinstiegs von Frauen (3.3). Im dritten Teil (Kapitel 4) diskutiere ich, wie sich die Fachstelle im Hinblick auf die veränderte Ausgangslage in der Verwaltung durch die Mitte der 1990er Jahre aufkommenden Reformbestrebungen verhielt. Dazu skizziere ich zuerst grob die Grundlagen und ersten Umsetzungsversuche der Verwaltungsreform (4.1), anschliessend steht die Rolle der FFF im Kontext der Reformbestrebungen im Zentrum (4.2) und danach werde ich darlegen, wie die Fachstelle gewisse Reformpraktiken und -diskurse mittrug, um gleichzeitig einen erweiterten Tätigkeitsbereich für sich beanspruchen zu können (4.3). Nach den drei Teilen erfolgt jeweils ein Zwischenfazit, das die wichtigsten Erkenntnisse festhält. Diese werden im Fazit und Ausblick (Kapitel 5) nochmals zusammengebracht, indem die drei zur Beantwortung der Fragestellungen vorgebrachten Schritte dargelegt und die These einer Passförmigkeit von feministischer Kritik und neoliberalen Transformationen diskutiert werden.

## 2. Frauenbewegung und Gleichstellungspolitik in der Schweiz in den 1970er bis 1990er Jahren

Im Oktober 1987 nahm die Juristin Annelise Burger ihre Tätigkeit in der neu geschaffenen FFF in der Zürcher Stadtverwaltung auf. Claudia Kaufmann, die 1988 in Bern eröffneten Eidgenössischen Büros für die Gleichstellung von Frau und Mann (EBG), hielt 1991 rückblickend fest, dass in der zweiten Hälfte der 1980er Jahre in der Schweiz ein «Frauenbüro-Boom» stattgefunden hatte. Die Errichtung von Frauen- und Gleichstellungsstellen in den öffentlichen Verwaltungen, so Kaufmann weiter, sei meist auf das Engagement «der Frauenbewegung» zurückzuführen.<sup>60</sup> Bereits der Titel des entsprechenden Aufsatzes, *Zwischen Frauensolidarität und Verwaltungsbürokratie*, verdeutlicht das Konfliktpotential, dem Kaufmann in ihren Ausführungen näher nachgeht.

Diese Beobachtungen einer aufmerksamen Zeitzeugin bilden den Ausgangspunkt dieses Kapitels. Im Zentrum steht zunächst die Frage, wie sich das Verhältnis unterschiedlicher Strömungen der Frauenbewegung in der Schweiz zur Institutionalisierung feministischer Forderungen in Politik, Wirtschaft und besonders der Verwaltung gestaltete. Dazu wird zuerst die Frauenbewegung nach 1968 knapp skizziert und dargelegt, welche neuen Strategien und Konzepte im Zuge der 1968er-Bewegung mit der neuen Frauenbewegung aufkamen. Darauf aufbauend beschreibe ich das feministische Milieu in der Schweiz und besonders in Zürich in den ausgehenden 1980er Jahren zur Zeit der Gründung der FFF. In einem zweiten Schritt führe ich die zentralen gleichstellungspolitischen Entwicklungen im Nachgang des Gleichstellungsartikels von 1981 ein und beleuchte die Schaffung von staatlichen Gleichstellungsstellen. Danach skizziere ich die Entstehung und Etablierung der FFF selbst. Wie kam es zur Gründung und wer war daran beteiligt? Wie entwickelte sich die Stelle im Verlauf der 1990er Jahre?

### 2.1. Aufwind durch die neue Frauenbewegung

Wie in vielen anderen westlichen Industrienationen betraten auch in der Schweiz in den ausgehenden 1960er Jahren erste, sogenannte autonome Frauengruppen die Bühne des politischen Protests. Ihr Selbstverständnis als «neue» Frauenbewegung gibt Aufschluss über eine in doppelter Hinsicht komplexe Anknüpfungs- und Abgrenzungsdynamik, die sich für die Schweiz als besonders spezifisch erweist. Mit dem Attribut «neu» ordneten sich die Aktivistinnen in eine Tradition feministischen Handelns ein, gleichzeitig war die Abgrenzung von der sogenannten alten Frauenbewegung für die Formierung der neuen Frauenbewegung konstitutiv. Die in der Mobilisierungsphase der neuen Frauenbewegung zentrale Triebkraft, die Frauenbefreiungsbewegung (FBB), verbreitete sich seit 1969 von Zürich aus zunächst in den grossen Schweizer Städten Basel, Bern und Genf. Sie grenzte sich bereits in ihrer Organisationsweise sowie im Aktions- und Protestverhalten explizit von den etablierten, oft bereits seit dem ausgehenden 19. Jahrhundert bestehenden Frauenorganisationen ab.<sup>61</sup> Diese waren jedoch aufgrund des nach wie vor fehlenden Frauenstimm- und Wahlrechts in der Schweiz noch präsenter als in den Nachbarländern.<sup>62</sup> Gleichzeitig waren die Aktivistinnen der neuen Frauenbewegung in keinem anderen Land mit vorenthaltenen politischen Partizipationsmöglichkeiten konfrontiert, wie dies in der Schweiz der Fall war.<sup>63</sup> In der Empörung gegenüber rechtlicher Diskriminierung sowie den ungleichen Voraussetzungen in der Arbeitswelt zeigt sich eine Kontinuität

---

<sup>60</sup> Kaufmann, Claudia: Zwischen Frauensolidarität und Verwaltungsbürokratie – Staatliche Gleichstellungsbüros als institutionalisierte Frauenpolitik. In: Belser Katharina et al. (Hg.): Solidarität – Streit – Widerspruch: Festschrift für Judith Jánoska, Zürich 1991, S. 173-188, hier S. 173, 177.

<sup>61</sup> Zu den konkreten Abgrenzungsmomenten von den traditionellen Frauenverbänden vgl. Schmitter: Politiken der Reproduktion, S. 58-72; Bucher/Schmucki: FBB, S. 19-25; Schulz/Schmitter/Kiani: Frauenbewegung, S. 27f.

<sup>62</sup> Ebd., S. 10.

<sup>63</sup> Schmitter: Politiken der Reproduktion, S. 58.

zwischen den jungen Aktivistinnen und den etablierten Frauenorganisationen.<sup>64</sup> Die Forderungen der neuen Frauenbewegung gingen jedoch über die formalrechtliche Gleichstellung der Geschlechter hinaus. Bereits die Bezeichnung *Frauenbefreiungsbewegung* bzw. *Mouvement de Libération des Femmes* (MLF) in der französischsprachigen Schweiz verdeutlicht, dass das zentrale Anliegen in der Befreiung oder Emanzipation von Frauen aus den männerdominierten gesellschaftlichen Strukturen lag. So zitierte etwa der *Tages-Anzeiger* 1969 eine Aktivistin der neu entstandenen Zürcher FBB wie folgt: «Es gehe nicht nur um das Stimmrecht, sondern um die Emanzipation in jedem Lebensbereich.»<sup>65</sup>

Die Selbstbezeichnung «neu» lässt sich nicht nur als Gleichzeitigkeit der Anlehnung an und Abgrenzung von einer bereits bestehenden Frauenbewegung lesen, sondern verweist auch auf Parallelen mit der Neuen Linken, zu der ein ähnlich komplexes Verhältnis bestand. Auch für die Formierung der neuen Frauenbewegung in der Schweiz waren die studentischen und jugendlichen Proteste um 1968 zentral.<sup>66</sup> Die neue Frauenbewegung ist im westeuropäischen und US-amerikanischen Raum, wie Brigitte Studer aufzeigt, in kritischer Auseinandersetzung mit und doch als Teil der Neuen Linken entstanden. Bereits die Neue Linke reflektierte und kritisierte neben gesellschaftlichen Makrostrukturen auch Machtbeziehungen im alltäglichen Leben. Feministinnen spitzten diese Kritik jedoch zu, indem sie auf das Fortbestehen einer hierarchischen Geschlechterordnung auch innerhalb der Bewegungen aufmerksam machten.<sup>67</sup> Aus dieser Kritik resultierte auch in der Schweiz die Gründung von autonomen Frauengruppen.<sup>68</sup> Mit dem Slogan «Das Private ist politisch» und der damit einhergehenden Kritik an der Entgegensetzung von Öffentlichkeit und Privatheit eröffneten sich neue politische Handlungsfelder. Insbesondere an den Debatten um die Liberalisierung des Schwangerschaftsabbruchs zeigt sich, wie (heterosexuelle) Feministinnen der neuen Frauenbewegung Autonomie und Selbstbestimmung einforderten und Anfang der 1970er Jahre über die Neue Linke sowie die etablierten Frauenverbände hinaus ihre Ansprüche geltend machten.<sup>69</sup>

Der Begriff der Autonomie war zentral für die junge Bewegung und äusserst vielschichtig. Darunter zu verstehen ist ebenso eine Unabhängigkeit von bestehenden gemischtgeschlechtlichen Organisationen und Institutionen, sowie der Anspruch, bewegungsintern hierarchielos organisiert zu sein. Nicht zuletzt war der Autonomiebegriff jedoch ein sinnstiftendes Mittel zur Identitätsfindung und Selbstverwirklichung. Autonomie bedeutete für Feministinnen, unter Frauen zu sein und so ihre spezifischen Probleme ohne Einfluss von Männern diskutieren, theoretisieren und artikulieren zu können.<sup>70</sup> Im transnationalen Austausch verbreitete sich das Prinzip in der neuen Frauenbewegung, die alltäglichen (Unterdrückungs-)Erfahrungen als Ausgangspunkt für politischen Aktivismus zu nehmen. So etwa im Konzept des *Consciousness-Raising* in Selbsterfahrungsgruppen, das sich ausgehend von den USA in den 1970er Jahren auch in der Schweiz verbreitet hatte. In den Gesprächsgruppen entwickelten Frauen eine neue Selbsttechnik:<sup>71</sup> durch den Austausch von persönlichen Unrechtserfahrungen sollte sich ein neues Bewusstsein für den kollektiven Charakter und

---

<sup>64</sup> Zu Kontinuitäten und Brüchen zwischen der sogenannten alten und neuen Frauenbewegung vgl. Broda, May B.; Joris, Elisabeth; Müller, Regina: Die alte und die neue Frauenbewegung. In: König Mario et al. (Hg.): *Dynamisierung und Umbau: Die Schweiz in den 60er und 70er Jahren* (Reihe Die Schweiz: Staat – Gesellschaft – Politik, Bd. 5). Zürich 1998, S. 201-226.

<sup>65</sup> *Tages-Anzeiger*, 3. Februar 1969, zitiert nach: Schulz/Schmitter/Kiani: *Frauenbewegung*, S. 41.

<sup>66</sup> Schulz/Schmitter/Kiani: *Frauenbewegung*, S. 29.

<sup>67</sup> Studer: 1968, S. 14, 23-38.

<sup>68</sup> Schulz/Schmitter/Kiani: *Frauenbewegung*, S. 29. Zur Anlehnung, Kritik und Abgrenzung der neuen Frauenbewegung von der Neuen Linken vgl. exemplarisch das Beispiel der Zürcher 68erinnen: Kunz: *Von der Rebellion zur Emanzipation*.

<sup>69</sup> Schmitter: *Politiken der Reproduktion*, insbesondere S. 75-94; Schulz/Schmitter/Kiani: *Frauenbewegung*, S. 29f.; Joris: *Freiräume – Frauenräume*, S. 144-146.

<sup>70</sup> Studer: 1968, S. 39; Joris, *Freiräume – Frauenräume*, S. 146f.; Joris Elisabeth: *Feminismus*. In: *Historisches Lexikon der Schweiz* (HLS), Version vom 23.10.2006, <http://www.hls-dhs-dss.ch/textes/d/D17427.php> [letzter Zugriff: 15.01.2020].

<sup>71</sup> Studer bezeichnet die Praktiken des *Consciousness-Raising* in Anlehnung an Michel Foucault als «Technik des Selbst». Vgl. Studer: 1968, S. 41.

die strukturellen Ursachen von erlebten Diskriminierungen bilden, um sich darauf aufbauend gestärkt in öffentliche und politische Diskussionen einbringen zu können.<sup>72</sup>

Der Anspruch nach Autonomie äusserte sich auch in der Entstehung der ersten feministischen Räume und Beratungsstellen, die unter dem Leitspruch «von Frauen für Frauen» initiiert worden waren. So entstand in Zürich 1972 mit der Informationsstelle für Frauen (INFRA) auf Initiative der FBB die erste autonome Frauenberatungsstelle der Schweiz. Die INFRA beriet und informierte Frauen etwa in gesundheitlichen, beruflichen, finanziellen und rechtlichen Fragen, ein zentrales Thema war wiederum der Schwangerschaftsabbruch.<sup>73</sup> Ebenfalls Anfang der 1970er Jahre entstanden in der Schweiz die ersten autonomen Frauenzentren: nach 1973 in Genf eröffnete die FBB 1974 in Zürich das Frauenzentrum.<sup>74</sup> Die Beratung in den neuentstandenen Orten sollte Frauen Selbsthilfe vermitteln, gleichzeitig waren es Räume der Ermächtigung für Frauen.<sup>75</sup> Dass die gegenseitige Ermutigung oder eben Ermächtigung von Frauen in den feministischen Strukturen der 1970er Jahre zentral war, verdeutlicht etwa die omnipräsente Parole «Frauen gemeinsam sind stark!»<sup>76</sup>

Die Forderung der neuen Frauenbewegung nach beständigen Räumlichkeiten verdeutlicht, dass ein minimaler Grad an Institutionalisierung trotz dem Selbstverständnis als unabhängige Bewegung bereits Anfang der 1970er Jahre präsent war.<sup>77</sup> Die ausgehenden 1970er Jahre waren anschliessend durch eine Annäherung der sich als autonom verstehenden Frauengruppen und den etablierten Frauenorganisationen gekennzeichnet. Auch in den Gruppierungen der neuen Frauenbewegung gerieten Fragen der rechtlichen Verankerung feministischer Anliegen zunehmend in den Blick. So vereinte etwa die Kampagne «Gleiche Rechte für Mann und Frau» in der zweiten Hälfte der 1970er Jahre Vertreterinnen unterschiedlicher Strömungen der Frauenbewegung. Neben etablierten Frauenverbänden beteiligte sich daran auch die Organisation für die Sache der Frauen (OFRA), die 1977 aus der marxistisch-leninistischen Progressiven Organisation Schweiz (POCH) heraus entstanden war und zu einer zentralen Akteurin der neuen Frauenbewegung wurde. Die OFRA setzte entgegen der FBB auf eine straffere Organisation und fungierte durchaus auch als Ansprechpartnerin der etablierten Frauenverbände.<sup>78</sup>

Schulz, Schmitter und Kiani bezeichnen die zweite Hälfte der 1970er Jahre als Phase der Frauenbewegung, die sich durch eine Gleichzeitigkeit zweier Strategien ausgezeichnet habe: Einerseits durch Bestrebungen zur rechtlichen Verankerung und institutionellen Anerkennung, andererseits zur Herausbildung autonomer Frauenräume.<sup>79</sup> Obwohl in den 1980er Jahren der autonome Flügel der neuen Frauenbewegung durch die Jugendunruhen der sogenannten 80er-Bewegung Aufwind erhielt,<sup>80</sup> argumentieren die drei Historikerinnen, dass sich das Verhältnis der Frauenbewegung zur Institutionalisierung in dieser Zeit weiter veränderte. Zwischen 1981 und 1996 hätte die Frauenbewegung als soziale Bewegung an Schwung verloren, institutionalisierungskritische Gruppen

---

<sup>72</sup> Für die *Consciousness-Raising*- bzw. Selbsthilfegruppen in der neuen Frauenbewegung der Schweiz vgl. Isler: Lohn für Hausarbeit?, S. 220f.; Siegenthaler: Frauenbefreiung durch männerfreie Zonen?; Kunz: Von der Rebellion zur Emanzipation, S. 291.

<sup>73</sup> Schmitter: Politiken der Reproduktion, S. 78f.; Bucher/Schmucki: FBB, S. 31.

<sup>74</sup> Zur Entstehung des Frauenzentrums in Zürich vgl. Bucher/Schmucki: FBB, S. 36-44. Zur weiteren Entwicklung bis in die 2000er Jahre vgl. Marti, Madelaine; Rock, Sabine; Simonett, Katrin (Hg.): Frauen im Zentrum: Fotos und Texte zu 30 Jahren Frauenzentrum Zürich. Bern 2005.

<sup>75</sup> Joris, Elisabeth: Kristallisationspunkt frauenpolitischer Arbeit. 1974-2005. In: ebd., S. 12-18.

<sup>76</sup> Die Parole war titelgebend für eine Lizentiatsarbeit über die Geschichte der FBB in Bern, vgl. Siegenthaler: «Frauen gemeinsam sind stark!». Für die Zürcher FBB vgl. Bucher/Schmucki: FBB, S. 39.

<sup>77</sup> Schulz/Schmitter/Kiani: Frauenbewegung, S. 38.

<sup>78</sup> Ebd., S. 11, 73-83. Zur OFRA vgl. auch: Lenzin: Die Sache der Frauen.

<sup>79</sup> Schulz/Schmitter/Kiani: Frauenbewegung, S. 73.

<sup>80</sup> Für die 80er-Bewegung in der Schweiz vgl. Nigg, Heinz (Hg.): Wir wollen alles, und zwar subito!: Die Achtziger Jugendunruhen in der Schweiz und ihre Folgen. Zürich 2001. Für die autonome Frauenbewegung der 1980er Jahre vgl. Bühler, Caroline: Unangemessene Wünsche und männerfreie Zonen – Die autonome Frauenbewegung in Bern. In: ebd., S. 381-391; Amlinger, Fabienne; Bühler, Caroline: «For women only» – Vom politischen Ort zur Wohlfühlcke? In: Quetting (Hg.): Kino Frauen Experimente, S. 157-169.

hätten sich zunehmend zurückgezogen, und aus Aktivistinnen der 1970er Jahre wären Expertinnen in Frauen betreffenden Fragen innerhalb von Institutionen geworden: in Parteien, Gewerkschaften und schliesslich in den seit Mitte der 1980er Jahre entstehenden Gleichstellungsstellen in Verwaltung, Privatwirtschaft und Universitäten. Parallel dazu verschränkten sich Aktivitäten von autonomen Selbsthilfeeinrichtungen und Institutionen.<sup>81</sup>

Die Jubiläumsausgabe der ursprünglich von der FBB initiierten FRAZ<sup>82</sup> von 1987 – dem Gründungsjahr der FFF – illustriert exemplarisch die Vielschichtigkeit sowie die Reibungsflächen innerhalb des feministischen Milieus in den ausgehenden 1980er Jahren und verweist auf zentrale Akteurinnen, Organisationen und Zusammenhänge gerade auch in Zürich. Die FRAZ, die mit der in Zürich ansässigen Redaktion zumindest in der deutschsprachigen Schweiz als ein wichtiges feministisches Diskussionsforum fungierte, feierte mit dieser Ausgabe gleichzeitig zwanzig Jahre Frauenbewegung und fünf Jahre FRAZ mit einer neuen Redaktion. Akteurinnen mit unterschiedlichen feministischen Hintergründen äusserten sich darin über die Lage der Frauenbewegung in der Schweiz, insbesondere deren Institutionalisierung war Gegenstand vieler Reflexionen. Laut Lili Nabholz-Haidegger, Rechtsanwältin, Nationalrätin der Freisinnig-Demokratischen Partei (FDP) und von 1980 bis 1987 Präsidentin der EKF, war das Verhältnis der «autonomen Frauenbewegung» zum «Marsch durch die Institutionen» ambivalent. Nabholz-Haidegger, die selbst den etablierten Frauenverbänden näherstand,<sup>83</sup> äusserte sich positiv über die punktuelle Zusammenarbeit der neuen oder autonomen Frauenbewegung mit Parteien, Gewerkschaften und Frauenorganisationen.<sup>84</sup> Auch der «Geburtstagsbrief» an die Frauenbewegung von Claudia Kaufmann thematisiert das Verhältnis verschiedener Exponentinnen der Frauenbewegung. Sie vermied hingegen bewusst die Unterscheidung in «traditionelle» und «autonome» Frauenbewegung, die ihr zufolge nicht mehr haltbar sei. Aus der Sicht einer Frau, die vor allem in institutionalisierten Strukturen tätig sei, begrüsse sie die vielen anderen Ausdrucksformen der Frauenbewegung. Diese Vielfalt beschreibt sie jedoch auch als Herausforderung, da die Zusammenarbeit nicht immer reibungslos verlief.<sup>85</sup> Weiter kommen in der Ausgabe feministische Politikerinnen zu Wort, wie die POCH-Nationalrätin Barbara Gurtner. Sie sei nach langem Engagement in der Berner Frauenbewegung, Häuserbesetzungsszene und anderem ausserparlamentarischem Aktivismus 1983 «plötzlich» als Feministin im Nationalrat gesessen. Um dem «Anpassungsdruck» im Parlament zu widerstehen, sei sie auf den Kontakt mit autonomen Bewegungen angewiesen, wünsche sich aber auch, dass das Interesse an der Zusammenarbeit zwischen autonomen Frauengruppen und feministischen Politikerinnen gegenseitig werde.<sup>86</sup> Für eine Gleichzeitigkeit von autonomem Aktivismus und institutionalisierter feministischer Politik argumentierte auch Christine Goll, Mitbegründerin der 1986 in Zürich entstandenen Frauenliste Frauen macht Politik!, kurz FraP!, für die sie noch im selben Jahr im Zürcher Kantonsrat und ab 1991 auch im Nationalrat sass.<sup>87</sup> Die FraP! entstand aus dem Zürcher «Wyberrat» heraus, der Mitte der 1980er Jahre als «offenes Forum für bewegte und interessierte, organisierte und autonome Frauen» gegründet worden war.<sup>88</sup> Ziel des «Wyberrats» war, die zersplitterte Frauenbewegung näher

---

<sup>81</sup> Schulz/Schmitter/Kiani: Frauenbewegung, S. 103-113.

<sup>82</sup> Die FRAZ erschien zum ersten Mal 1975 und wurde von einer Arbeitsgruppe der Zürcher FBB herausgegeben. Bis 1981 fungierte sie als zentrales Publikationsorgan der FBB. Ab 1982 wurde sie von einer neuen Redaktion herausgegeben, die nunmehr von der FBB unabhängig war. Vgl. Isler, Simona: Zwischen Arbeit und Befreiung. Zur Haus- und Familienarbeitsdebatte der Neuen Frauenbewegung in der Schweiz 1968-1989 (ungedr. Masterarbeit Universität Bern). Bern 2011, S. 6f. 1987 hatte sich die FBB zudem aufgelöst. Vgl. Schulz/Schmitter/Kiani: Frauenbewegung, S. 103.

<sup>83</sup> Ebd., S. 83.

<sup>84</sup> Nabholz-Haidegger, Lili: Frauenbewegung im Spannungsfeld zwischen Segregation und Integration. In: FRAZ 21 (1987), S. 19-23.

<sup>85</sup> Kaufmann, Claudia: Ein Geburtstagsbrief.... In: ebd., S. 5.

<sup>86</sup> Gurtner, Barbara: Feminismus im Parlament. In: ebd., S. 24.

<sup>87</sup> Zu Christine Goll vgl. Rietmann, Irene: Frauen machen Politik!: Interview mit Christine Goll. In: Emanzipation 18/3 (1992), S. 6f.

<sup>88</sup> BOA Infostelle für Frauen und Lesben (Hg.): Frauenstadt Zürich: Frauen-Projekte, -Gruppen, -Organisationen, Beratungsstellen. 2. Aufl. Zürich 1990, S. 56.

zusammenzubringen.<sup>89</sup> Die Frap! gehörte zu den erfolgreichsten Frauenlisten, die zeitnah auch in anderen Schweizer Städten entstanden. Sie erreichte zu Beginn der 1990er Jahre mit fünf Sitzen Fraktionsstärke im Zürcher Gemeinderat.<sup>90</sup> Eine Einmischung in die parlamentarische Politik sei jedoch nur ein möglicher politischer Weg für Frauen, wie Goll in der FRAZ verdeutlichte: «Eine Frauenkandidatur für den Regierungsrat schliesst noch lange keine Frauenkette um die Zürcher Kaserne aus.»<sup>91</sup> Andere Autorinnen beurteilten den «Marsch durch die Institutionen» kritischer. So missbilligte die Zürcher FBB-Mitbegründerin Lilo König,<sup>92</sup> dass die Frauenbewegung mehr Frauen in der Politik fordere, ohne den Parlamentarismus an sich zu hinterfragen. Sie wünschte sich mehr militante Frauen, die – in Anspielung auf ein als Gründungsmoment der neuen Frauenbewegung in Westdeutschland bezeichnetes Ereignis<sup>93</sup> – Steine anstatt Tomaten werfen sollten.<sup>94</sup> Eine anonyme Autorin mit einem anarchistischen Hintergrund aus Zürich kritisierte weiter die Integration «ehemals bewegter Frauen» in die «Herrschaftsstrukturen der Institutionen» ganz grundsätzlich. Die radikalen Forderungen der Frauenbewegung würden so verwässert. Die vorherigen Aktivistinnen würden sogar mithelfen, die «wirklichen Machtverhältnisse» weiter zu verschleiern.<sup>95</sup>

Der Blick in die Quellen verdeutlicht, dass Ende der 1980er Jahre der «Marsch durch die Institutionen» unter feministischen Akteurinnen durchaus umstritten war und Anlass für Reibungsfläche bot. Von einer geradlinigen Entwicklung vom Aufkommen der neuen Frauenbewegung hin zur Inklusion ihrer Forderungen in bestehende Institutionen in den späten 1980er Jahren auszugehen, wäre verkürzt, wie bereits die Kritikerinnen der Institutionalisierungstendenzen innerhalb der FRAZ verdeutlichen. Dennoch waren die teils konträren Ansichten innerhalb desselben Publikationsorgans vereint, was zumindest auf einen ideellen Austausch unter den verschiedenen Autorinnen schliessen lässt. Unter dem Begriff «Frauenbewegung» bzw. «Feminismus», der Ausgangspunkt für ihre Reflexionen war, einten sich die Autorinnen trotz unterschiedlicher inhaltlicher Deutungen.

## 2.2. Zentrale Entwicklungen in der Schweizer Gleichstellungspolitik

Forderungen von Frauen nach politischer und zivilrechtlicher Gleichstellung, nach Gleichberechtigung in Beruf und Ausbildung, gehen in der Schweiz bis ins 19. Jahrhundert zurück.<sup>96</sup> Der Weg bis zur Einführung des Stimm- und Wahlrechts der Schweizerinnen auf eidgenössischer Ebene 1971 war bekanntermassen lang und beschwerlich.<sup>97</sup> Zehn Jahre später, am 14. Juni 1981, wurde das Prinzip der gleichen Rechte von Mann und Frau in der Bundesverfassung verankert.<sup>98</sup> Mit 60 Prozent Ja-Stimmen nahmen die Schweizer Stimmberechtigten den bundesrätlichen Gegenvorschlag zur 1976 eingereichten Initiative «Gleiche Rechte für Mann und Frau» an. Obwohl der Gegenvorschlag von den ursprünglichen Übergangsbestimmungen absah, die eine Umsetzung der in der Initiative geforderten

<sup>89</sup> Schulz/Schmitter/Kiani: Frauenbewegung, S. 103.

<sup>90</sup> Schulz/Schmitter/Kiani: Frauenbewegung, S. 113 und 132.

<sup>91</sup> Goll, Christine: Wegspuren oder Gedankengänge zu Frauenstrategien. In: FRAZ 21 (1987), S. 28f.

<sup>92</sup> Zu Lilo, König vgl. Kunz, Barbara: Auch das Private ist politisch – 68erinnen in Bewegung. In: Hebeisen, Erika; Joris, Elisabeth; Zimmermann, Angela (Hg.): Zürich 68: Kollektive Aufbrüche ins Ungewisse, Baden 2008, S. 28-39.

<sup>93</sup> Zum sogenannten Tomatenwurf vgl. Lenz (Hg.): Die Neue Frauenbewegung, S. 51f.

<sup>94</sup> König, Lilo: Frauen werft Steine statt Tomaten! In: FRAZ 21 (1987), S. 25.

<sup>95</sup> O. A.: Macht macht nicht frei. In: ebd., S. 16f.

<sup>96</sup> Joris/Witzig: Frauengeschichte(n), S. 441f.

<sup>97</sup> Für die Anfänge der Frauenstimmrechtsbewegung in der Schweiz seit dem ausgehenden 19. Jahrhundert vgl. Hardmeier, Sybille: Frühe Frauenstimmrechtsbewegung in der Schweiz (1890-1930): Argumente, Strategien, Netzwerke und Gegenbewegung. Zürich 1997. Für die politischen Auseinandersetzungen um das Frauenstimmrecht in der Nachkriegszeit vgl. Voegeli, Yvonne: Zwischen Hausrat und Rathaus: Auseinandersetzungen um die politische Gleichberechtigung der Frauen in der Schweiz 1945-1971. Zürich 1997.

<sup>98</sup> Joris, Elisabeth: Gleichstellung. In: HLS, Version vom 07.05.2010, <http://www.hls-dhs-dss.ch/textes/d/D16499.php> [letzter Zugriff: 15.01.2020].

Ziele innerhalb von fünf Jahren festlegen sollten,<sup>99</sup> war dieser Abstimmungserfolg ein Markstein in der Institutionalisierung feministischer Forderungen. «Mann und Frau sind gleichberechtigt», heisst es im Artikel. Das Gesetz sollte für ihre Gleichstellung sorgen, besonders in den Bereichen Familie, Bildung und Arbeit – damit war unter anderem das Prinzip der Lohngleichheit in der Verfassung verankert.<sup>100</sup>

Unter dem Druck des gesetzlich verankerten Gleichheitsgebots wurden auch andere Gesetzesanpassungen vorangetrieben, so etwa die zivilrechtliche Gleichstellung von Frauen und Männer. An den Aushandlungsprozessen um ein neues Eherecht engagierten sich ebenfalls traditionelle Frauenorganisationen gemeinsam mit einzelnen autonomen feministischen Gruppen.<sup>101</sup> Das revidierte Eherecht trat 1988 in Kraft und ersetzte das Prinzip des Familienvorstands des Ehemanns durch das Partnerschaftsprinzip.<sup>102</sup> Verheiratete Frauen erlangten erstmals die umfassende rechtliche Handlungsfähigkeit und konnten nun ohne die Einwilligung des Ehemanns Arbeitsverträge abschliessen.<sup>103</sup> Die Revision des Sexualstrafrechts, der die Stimmberechtigten 1992 zustimmten, führte zudem zur strafrechtlichen Ahndung der Vergewaltigung in der Ehe.<sup>104</sup>

Zwei Ereignisse aus dem Jahr 1991 verweisen darauf, dass zehn Jahre nach der Verankerung des Gleichstellungsartikels die tatsächliche Gleichstellung der Geschlechter noch längst nicht erreicht war: der Frauenstreik, an dem eine halbe Million Frauen gegen die ungenügende Umsetzung des Gleichstellungsartikels protestierte,<sup>105</sup> und die eidgenössische Frauensession im Bundeshaus. Die Frauensession wurde von Monika Stocker initiiert, damalige Nationalrätin der Grünen Partei und ab 1994 Stadträtin in Zürich.<sup>106</sup> Der Forderungskatalog der 250 Teilnehmerinnen mit unterschiedlichem politischem Hintergrund zeigt exemplarisch die gleichstellungspolitischen Mängel zu Beginn der 1990er Jahre auf. So beanstandeten die Teilnehmerinnen unter anderem die nach wie vor nicht umgesetzte Lohngleichheit zwischen Männern und Frauen und forderten gleichstellungsfördernde Massnahmen in der Erziehung sowie Aus- und Weiterbildung. Unter den Forderungen stand weiter die Durchsetzung eines Betreuungsbonus und eines zivilstandunabhängigen Rentensystems in der 10. AHV-Revision. Mit Inkrafttreten der Revision 1997 wurden Betreuungsgutschriften sowie die Individualrente für Ehepaare eingeführt, jedoch auf Kosten der Erhöhung des Rentenalters für Frauen von 62 auf 64 Jahren. Auch die Mutterschaftsversicherung, eine zentrale Forderung der neuen Frauenbewegung, griff die Eidgenössische Frauensession auf, die jedoch erst 2005 in Kraft treten sollte.<sup>107</sup>

Nach Frauensession und Frauenstreik dauerte es noch weitere fünf Jahre, bis das Gleichstellungsgesetz im Juli 1996 in Kraft trat. Zuvor hatte 1993 der sogenannte Brunner-Skandal, die Nichtwahl der offiziell nominierten Bundesratskandidatin der Sozialdemokratischen Partei (SP), Gewerkschafterin und Feministin Christiane Brunner, erneut zu Protesten in verschiedenen Schweizer Städten geführt. Die Entrüstung über den dabei offen zu Tage tretenden, systematischen Ausschluss von Frauen aus dem politischen Feld war gross und dagegen wurde öffentlichkeitswirksam opponiert. Mit Rückgriff auf frühere Netzwerke, besonders von Aktivistinnen aus der neuen Frauenbewegung, fand eine parteiübergreifende Solidarisierung statt. Der gewählte SP-Kandidat Francis Matthey trat schliesslich zurück und die Gewerkschafterin Ruth Dreyfuss wurde gewählt. Die Zunahme von

---

<sup>99</sup> Kiani: Equal rights and strategies.

<sup>100</sup> Gleichstellungsartikel von 1981, zitiert nach Fuchs: Gleichstellungspolitik, S. 73.

<sup>101</sup> Nabholz-Haidegger: Frauenbewegung im Spannungsfeld, S. 19-23.

<sup>102</sup> EKF: Frauen im Zivilrecht: Mündigkeit, Ehe, Scheidung. In: dies. (Hg.): Frauen, Macht, Geschichte, S. 8.

<sup>103</sup> EKF (Hg.): Juristische Auswirkungen des neuen Eherechts: Erweiterte Kurzfassung des Berichts der Eidgenössischen Kommission für Frauenfragen. Bern 1992.

<sup>104</sup> Joris: Gleichstellung.

<sup>105</sup> Für den Frauenstreik von 1991 vgl. Studer, Brigitte: Streik als Fest: Der Schweizer Frauenstreik von 1991. In: Adamski, Theresa et al. (Hg.): Geschlechtergeschichten vom Genuss: Zum 60. Geburtstag von Gabriella Hauch. Wien, Berlin 2019, S. 52-65.

<sup>106</sup> Schulz/Schmitter/Kiani: Frauenbewegung, S. 104.

<sup>107</sup> Für den Forderungskatalog der Frauensession vgl. Stocker, Monika; Bachmann, Edith (Hg.): Session des femmes, Frauensession, Sessione delle donne. Zürich, Dortmund 1991, S. 162-164. Für die weitere gleichstellungspolitische Entwicklung vgl. Joris: Gleichstellung.



Politikerinnen auf allen politischen Ebenen in der Folge dieses Ereignisses wird als sogenannter Brunner-Effekt bezeichnet.<sup>108</sup>

Auch die Forderung nach einem Gleichstellungsgesetz hat eine längere Geschichte. Eingeleitet wurde der politische Prozess durch ein Postulat der SP-Nationalrätin Yvette Jaggi von 1985. Daraufhin setzte der Bundesrat die Arbeitsgruppe «Lohngleichheit für Frau und Mann» ein, die in ihrem Schlussbericht von 1988 eine massive Lohndiskriminierung von Frauen feststellte und als Massnahme unter anderem ein Gleichstellungsgesetz vorschlug. Der Bundesrat liess einen Gesetzesentwurf erarbeiten, der 1995 schliesslich von National- und Ständerat verabschiedet wurde.<sup>109</sup> Eine Mehrzahl der eidgenössischen Parlamentarierinnen sowie grosse Teile der Frauenbewegung haben die Forderung nach einem Gesetz unterstützt.<sup>110</sup> Insbesondere wegen dem Widerstand der Arbeitgeber\_innenorganisationen entstand jedoch ein relativ liberales Gleichstellungsgesetz.<sup>111</sup> Das «Bundesgesetz über die Gleichstellung von Frau und Mann» von 1996 richtete sich an alle unselbständigen Erwerbsverhältnisse und enthält ein Diskriminierungsverbot für Arbeitnehmer\_innen aufgrund des Geschlechts. Laut dem Gesetz bilden «angemessene Massnahmen zur Verwirklichung der Gleichstellung» keine Diskriminierung, was Frauenförderungsmassnahmen weiter ermöglichte. Das Gesetz schuf zudem Grundlagen für finanzielle Anreize zur Förderung der Gleichstellung von Frauen und Männern. Über die Finanzhilfen entschied das EBG, das anschliessend auch die Umsetzung der Förderungsprogramme prüfte. Unterstützt werden konnten unter anderem gleichstellungsfördernde Massnahmen in der Aus- und Weiterbildung und zur Verbesserung der Vereinbarkeit von beruflichen und familiären Aufgaben.<sup>112</sup>

Bereits seit den 1970er Jahren gab es beinahe in der gesamten Schweiz Forderungen, eigens für die Umsetzung der Gleichstellung der Geschlechter zuständige staatliche Stellen zu schaffen.<sup>113</sup> Das erste staatliche Gleichstellungsorgan war die 1976 vom Bundesrat eingesetzte EKF, die aus Vertreter\_innen der grossen Frauenverbände, der Sozialpartner\_innen und der Wissenschaft zusammengesetzt war und Bundesrat sowie Parlament in Fragen der rechtlichen und tatsächlichen Gleichstellung beraten sollte.<sup>114</sup> Die erste Gleichstellungsstelle der Schweiz entstand im neu geschaffenen Kanton Jura. 1979 wurde das Bureau de la condition féminine de la République et Canton du Jura geschaffen, das zum Ziel hatte, die Stellung der Bürgerinnen des Kantons Jura zu verbessern und bestehende Diskriminierungen zu beseitigen. 1981 richtete die Bundesverwaltung die Stabsstelle für Frauenfragen im Eidgenössischen Personalamt ein. Im Gegensatz zum jurassischen Büro richtete sich die erste verwaltungsinterne Gleichstellungsstelle ausschliesslich an die Arbeitnehmerinnen der Bundesverwaltung.<sup>115</sup> In der zweiten Hälfte der 1980er Jahre nahm die Gründung von staatlichen Gleichstellungsstellen zu. Vor dem Hintergrund des zeitgleich stattfindenden kurzen, aber kräftigen Konjunkturaufschwungs und der entspannten Lage der öffentlichen Finanzen<sup>116</sup> kam es in der zweiten

---

<sup>108</sup> Amlinger, Fabienne: Im Vorzimmer der Macht? Die Frauenorganisationen der SPS, FDP und CVP, 1971 bis 1995. Zürich 2017, S. 69-81.

<sup>109</sup> Fuchs: Gleichstellungspolitik, S. 113 und 119f.

<sup>110</sup> Joris/Witzig: Frauengeschichte(n), S. 577.

<sup>111</sup> Imboden, Natalie; Michel, Christine: Gleichstellung als Sonderfall? Zur Vollzugsproblematik am Beispiel des Gleichstellungsgesetzes der Schweiz. In: *Femina Politica* 2 (2012), S. 98.

<sup>112</sup> Bundesgesetz über die Gleichstellung von Frau und Mann (Gleichstellungsgesetz, GIG) vom 24. März 1995. In: *Bundesblatt* 2/13 (1995), S. 382-388. Vgl. auch: Fuchs: Gleichstellungspolitik, S. 109-112.

<sup>113</sup> Christine Scheidegger weist zumindest für die kantonalen Fachstellen nach, dass die Forderungen meist bis in die 1970er Jahre zurück gingen, kommunale Fachstellen wurden hingegen erst ab Mitte der 1980er Jahre gefordert. Vgl. Scheidegger: Rahmenbedingungen, S. 98-100.

<sup>114</sup> Ausführlicher zur EKF vgl. Gysin, Nicole: Angst vor Frauenquoten? Die Geschichte der Quoteninitiative 1993-2000 (Reihe Gender Wissen, Bd. 11). Bern, Wettingen 2007, S. 24-26.

<sup>115</sup> EKF: Gleiche Rechte für Frau und Mann: Institutionelle Gleichstellungspolitik. In: dies. (Hg.): *Frauen, Macht, Geschichte*, S. 5.

<sup>116</sup> Müller, Margrit; Woitek, Ulrich: Wohlstand, Wachstum und Konjunktur. In: Halbeisen, Patrick; Müller, Margrit; Veyrassat, Béatrice (Hg.): *Wirtschaftsgeschichte der Schweiz im 20. Jahrhundert*. Basel 2012, S. 91-222, hier S. 133; Guex, Sébastien: Öffentliche Finanzen und Finanzpolitik. In: ebd., 1077-1129, hier S. 1086f.

Hälfte der 1980er Jahre neben dem von der EKF initiierten und 1988 eröffneten EBG auch auf kantonaler und kommunaler Ebene zu Gründungen von Gleichstellungsstellen. Diese hatten sowohl verwaltungsinterne wie gesamtgesellschaftliche Aufträge, oft deckten die Stellen beide Bereiche gleichzeitig ab.<sup>117</sup> Wie die Politologin Christine Scheidegger am Beispiel der kantonalen Gleichstellungsstellen aufzeigte, dauerte es jedoch nach der ersten Forderung – die grösstenteils von Politikerinnen in der Legislative gestellt wurde – meist Jahre, bis die entsprechende Stelle eröffnet wurde.<sup>118</sup> Während auf kantonaler Ebene bis Mitte der 2000er Jahre 18 Fachstellen eröffnet worden waren, bestanden im selben Zeitraum lediglich fünf kommunale Gleichstellungsstellen.<sup>119</sup> Die Existenz von Gleichstellungsstellen war in der Schweiz zudem immer auch umstritten. Bei den beschriebenen Stellen handelte es sich meist um kleine Verwaltungseinheiten, die institutionell schwach abgesichert waren. Auch kam es bereits Mitte der 1990er Jahre zu einer ersten Welle von Abschaffungsforderungen, die in Kürzungen der Ausgaben sowie der Schliessung der Gleichstellungsstelle in Zug resultierten.<sup>120</sup>

Auch innerhalb der Frauenbewegung war die Schaffung von Gleichstellungsstellen nicht unumstritten. Wie Claudia Kaufmann im oben zitierten Aufsatz ausführt, würden Vertreterinnen unterschiedlichster Frauenorganisationen und -projekte «übereinstimmend» darlegen, «durch Frauen- und Gleichstellungsbüros gestärkt zu werden und endlich in den Verwaltungen Ansprechpartnerinnen gefunden zu haben [...]».<sup>121</sup> Gleichzeitig würden die Stellen ihre Legitimation zu einem grossen Teil aus der Frauenbewegung ziehen, was sich die Gleichstellungsbeauftragten bewusst sein sollten. Nichtsdestotrotz basiere ihre Autorität innerhalb der Verwaltung auf der Einbettung in ebendiese Strukturen, was eine öffentliche Kritik an der Verwaltung verunmögliche. Weiter verweist sie auf gegenüber Gleichstellungsstellen «skeptisch gesinnte Feministinnen», die vor der «Alibifunktion» staatlicher Gleichstellungspolitik warnen würden.<sup>122</sup> Kaufmanns Ausführungen lassen erahnen, dass sie selbst als Gleichstellungsbeauftragte mit Kritik anderer feministischer Akteurinnen konfrontiert war.

In der *Emanzipation*, dem Organ der OFRA,<sup>123</sup> war die Berichterstattung über Gleichstellungsstellen mehrheitlich wohlwollend. Die Schaffung von Gleichstellungsorganen wurde grundsätzlich begrüsst und Hindernisse in deren Umsetzung sowie Kürzungen kritisiert.<sup>124</sup> Auch kamen Gleichstellungsbeauftragte selbst zu Wort, so berichtete etwa Kaufmann 1989 in einem Interview über ihre Arbeit und stellte klar, das EBG wolle «feministisch und unbürokratisch» arbeiten.<sup>125</sup> Die *Emanzipation* dokumentiert jedoch auch vereinzelt kritische Stimmen. 1990 wird die FraPI-Politikerin Christine Goll zitiert, die das von Kaufmann angeführte Gegenargument der «Alibifunktion» aufgriff. Das Einsetzen einer «Vorschiebfrau» würde laut Goll das Risiko einer «Demobilisierung» anderer

---

<sup>117</sup> EKF: Gleiche Rechte für Frau und Mann, S. 6f.; Joris/Witzig: Frauengeschichte(n), S. 576f. Für eine detaillierte Übersicht zu den Gründungen von Gleichstellungsstellen vgl. Fuchs: Gleichstellungspolitik, S. 192.

<sup>118</sup> Scheidegger: Rahmenbedingungen, S. 98.

<sup>119</sup> Neben den beiden Stellen in Zürich bestanden einzig in den Städten Bern, Lausanne und Winterthur Gleichstellungsstellen. Vgl. ebd., S. 18, 98.

<sup>120</sup> Fuchs: Gleichstellungspolitik, S. 187, 191.

<sup>121</sup> Kaufmann: Zwischen Frauensolidarität und Verwaltungsbürokratie, S. 180.

<sup>122</sup> Ebd., S. 180, 183.

<sup>123</sup> Die *Emanzipation* erschien bereits seit 1975, zunächst herausgegeben von den Progressiven Frauen Basel. Mit der Gründung der OFRA 1977 wechselte sie die Organisation. Danièle Lenzin macht Ende der 1980er Jahre gewisse Spannungen und eine zunehmende Distanz zwischen der Redaktion und der OFRA aus. Die *Emanzipation* bestand bis 1996. Vgl. Lenzin: Die Sache der Frauen, S. 268-279.

<sup>124</sup> Vgl. z. B.: Salvisberg, Christine: Offener Brief an die Regierungsräte des Kantons Baselland. In: *Emanzipation* 16/2 (1990), S. 2; Leitner, Andrea et al.: Büros für die Gleichstellung in der Schweiz. In: *Emanzipation* 16/3 (1990), S. 10-12; o. A.: Gleichstellungsstellen unter Beschuss. In: *Emanzipation* 21/1 (1995), S. 21; o. A.: Auch Zürcher Gleichstellungsbüro unter Beschuss. In: *Emanzipation* 21/8 (1995), S. 26.

<sup>125</sup> Wirthensohn, Kristin: Gespräch mit Claudia Kaufmann. In: *Emanzipation* 15/6 (1989), S. 9-11.

Frauen mit sich bringen.<sup>126</sup> Auch in der FRAZ war der Tenor der Berichterstattung grundsätzlich positiv.<sup>127</sup> Gleichzeitig lassen gewisse Beiträge darauf schliessen, dass die Aktivitäten von Gleichstellungsstellen sowie die Beauftragten selbst in der Bewegungszeitschrift unter kritischer Beobachtung standen und einer ständigen Bewertung ausgesetzt waren. So spottet etwa ein FRAZ-Beitrag von 1989/90 darüber, dass eine Mitarbeiterin einer Gleichstellungsstelle ihr früheres Engagement in der OFRA verschweigen würde, um «zielbewusst einer herausfordernden Berufstätigkeit entgegenschreiten» zu können. Es sei zu erwägen, dass sich ein «feministisches Engagement» zukünftig «karrierehemmend» auswirken könnte.<sup>128</sup> Ebenfalls in Kritik in der FRAZ geriet das städtische Gleichstellungsbüro von Zürich, weil deren Leiterinnen einen Projektauftrag 1992 an einen Mann vergeben hatten und die Projekte zudem nicht öffentlich ausgeschrieben werden würden: «Wer also schon irgendwie bekannt ist oder in denselben Kreisen verkehrt wie die beiden Leiterinnen, hat bis anhin die grösste Chance.»<sup>129</sup> Diese Momentaufnahmen lassen erahnen, dass einerseits aus der Frauenbewegung grosse Erwartungen an Gleichstellungsbeauftragte herangetragen wurden und andererseits der Vorwurf, diese würden auf Kosten der Frauenbewegung Karriere machen, zumindest in der Luft schwebte.

## 2.3. Die Fachstelle für Frauenfragen in der Zürcher Stadtverwaltung

Im Zuge des von Kaufmann ausgemachten «Frauenbüro-Booms» der ausgehenden 1980er Jahre entstand 1987 auch die FFF in der Zürcher Stadtverwaltung. Zuvor hatten bereits längere politische Auseinandersetzungen um die Institutionalisierung von frauen- und gleichstellungspolitischen Forderungen in der Stadt Zürich stattgefunden. Nach der Rekonstruktion der Aushandlungsprozesse rund um die Schaffung der FFF werde ich im Folgenden die anfänglichen Tätigkeiten der Stelle, deren Ausbau bis Mitte der 1990er Jahre sowie die personelle Zusammensetzung charakterisieren. Zuletzt skizziere ich Bestrebungen zur Vernetzung der FFF mit anderen feministischen und frauenpolitischen Akteurinnen in der Anfangszeit.

### 2.3.1. Entstehungsgeschichte

1987 waren in der Zürcher Exekutive, dem neunköpfigen Stadtrat, zwei Frauen vertreten. Als erste Frau wurde 1970 Emilie Lieberherr in den Zürcher Stadtrat gewählt und war dort bis 1994 Vorsteherin des Sozialamts. Zunächst Kandidatin der SP, wurde Lieberherr nach einem Zerwürfnis mit der Partei 1990 von ebendieser ausgeschlossen und war danach parteilos. Sie war 1976 bis 1980 erste Präsidentin der EKF und eine zentrale Figur in der Schweizer Frauen- und besonders Stimmrechtsbewegung.<sup>130</sup> Nach Regula Pestalozzi (1974 bis 1978, FDP) folgte als dritte Frau 1986 Ursula Koch ebenfalls als Kandidatin für die SP in den Stadtrat.<sup>131</sup> Auch Koch weist eine Nähe zur Frauenbewegung auf und unterstützte in ihrer Amtszeit explizit – auch autonome – Frauenprojekte.<sup>132</sup> Wie sie selbst in einem

<sup>126</sup> Leitner, Andrea; Peyer, Annette: Gleichstellungsbüro in Zürich: Interview mit Christa Köppel. In: Emanzipation 16/4 (1990), S. 8-10, hier S. 9.

<sup>127</sup> Vgl. z. B.: Niklaus, Alice: Eine Frauenkommission für die St. Galler Frauen ist in Sicht. In: FRAZ 14 (1985), S. 45; Stump, Doris: Gleichberechtigung: Nur in Gratarbeit? Ein Bericht über das Scheitern eines Gleichstellungsbüro im Kt. Aargau. In: FRAZ 38 (1991), S. 43.

<sup>128</sup> Gansinger Hedwig: Notizen zur Szene. In: FRAZ 32 (1989/90,) S. 45.

<sup>129</sup> O. A.: Endlich: Gleichberechtigung für Männer!: Wie das Büro für die Gleichstellung von Frau und Mann der Stadt Zürich Aufträge vergibt. In: FRAZ 42 (1992), S. 36.

<sup>130</sup> Bürgi, Markus: Lieberherr, Emilie. In: HLS, Version vom 05.01.2011, <http://www.hls-dhs-dss.ch/textes/d/D6480.php> [letzter Zugriff: 15.01.2020]; Schulz/Schmitter/Kiani: Frauenbewegung, S. 74f.

<sup>131</sup> Verzeichnis der ehemaligen Zürcher Stadtratsmitglieder seit 1892, [https://www.stadt-zuerich.ch/portal/de/index/politik\\_u\\_recht/stadtrat/ehemalige\\_stadtratsmitglieder\\_seit\\_1892.html#ehemalige\\_stadtratsmitgliederseit1892](https://www.stadt-zuerich.ch/portal/de/index/politik_u_recht/stadtrat/ehemalige_stadtratsmitglieder_seit_1892.html#ehemalige_stadtratsmitgliederseit1892) [letzter Zugriff: 05.10.2018].

<sup>132</sup> So versprach Koch etwa kurz nach ihrer Wahl in den Stadtrat, das vom Zürcher «Wyberrat» initiierte Projekt für ein Frauenkulturzentrum in Zürich zu unterstützen. Vgl. Gwerder, Gaby: Ein Haus für uns allein: Zürcher Kaserne den Frauen. In: FRAZ 20 (1986/87), S. 44f., hier S. 44.

FRAZ-Interview auf die Frage nach Frauensolidarität in der Politik ausführte, stammte sie jedoch aus einer anderen Generation als Emilie Lieberherr.<sup>133</sup> Mit Lieberherr und Koch waren 1987 in der Zürcher Stadtregierung zwei Frauen aus unterschiedlichen Generationen der Frauenbewegung vertreten, die gleichstellungspolitische Forderungen begrüßten. Analog wie bei den meisten kantonalen Gleichstellungsstellen wurden auch in der Stadt Zürich die ersten Forderungen jedoch nicht in der Exekutive, sondern in der Legislative gestellt.

Ein erster Vorstoss für die Schaffung eines Gleichstellungsorgans in der Stadt Zürich erfolgte bereits unmittelbar nach der Annahme des Gleichstellungsartikels im Juni 1981 mit der Motion der POCH-Gemeinderätin und OFRA-Mitbegründerin Ingrid Schmid für die Schaffung einer Amtsstelle. Acht Jahre nach diesem ersten Vorstoss fand schliesslich 1989 eine Volksabstimmung statt, in der die Zürcher Stimmberechtigten der Schaffung eines städtischen Gleichstellungsbüros zustimmten. Die Vorstösse zur Schaffung der Amtsstelle seien von einer breiten Solidarisierung von Frauen innerhalb und ausserhalb der parlamentarischen Politik und über verschiedene ideologische Grenzen hinweg begleitet gewesen, hielt Ingrid Schmid rückblickend fest.<sup>134</sup> Das 1990 eröffnete BfG war die einzige Gleichstellungsstelle in der Schweiz, die durch eine Volksabstimmung entstanden ist.<sup>135</sup>

Nicht ganz so lange dauerten die Aushandlungen, die der Schaffung der verwaltungsinternen Stelle vorausgingen. Im Januar 1985 verlangten die beiden SP-Politikerinnen und frauenpolitisch engagierten Gemeinderätinnen Monika Mahrer und Erika Mägli-Fischer<sup>136</sup> in einem Postulat, der Stadtrat solle die Stellung der Frauen innerhalb der Stadtverwaltung überprüfen, um so allfällige Massnahmen zur betrieblichen Frauenförderungen einleiten zu können.<sup>137</sup> Der Gemeinderat überwies das Postulat an den Stadtrat und dieser beauftragte die promovierte Juristin und ehemalige Sekretärin der EKF Elisabeth Veya, eine Studie über die Lage der Arbeitnehmerinnen der Stadtverwaltung zu erstellen. Der 1987 fertiggestellte Bericht verweise, wie die Autorin abschliessend festhielt, auf die Notwendigkeit für frauenfördernde Massnahmen innerhalb der Stadtverwaltung. Sie appellierte an die Vorbildfunktion, welche die öffentliche Hand in der Umsetzung der Gleichstellung innehave.<sup>138</sup> Laut dem Bericht waren 40,7 Prozent der rund 16'000 Angestellten der Stadt Frauen, wobei diese Zahl über dem Durchschnitt der weiblichen Erwerbsbeteiligung in der Schweiz lag.<sup>139</sup> Deutlich mehr Frauen als Männer waren jedoch in Teilzeit beschäftigt, was zu einer Benachteiligung im auf das Vollpensum ausgerichtete Personalrecht führte.<sup>140</sup> Teilzeitarbeit von Frauen, die in der Schweiz zunehmend an gesellschaftlicher Akzeptanz gewann, stieg seit den 1960er Jahren an, was gleichzeitig den Anstieg der weiblichen Erwerbsquote in der Schweiz im ausgehenden 20. Jahrhundert relativiert.<sup>141</sup>

---

<sup>133</sup> Hürlimann, Hélène; Theis, Contessina: Interview mit Ursula Koch. In: FRAZ 35 (1990), S. 4f.

<sup>134</sup> Torcasso, Rita: «Die Frauen liessen sich nicht mehr abwimmeln»: Interview mit Ingrid Schmid, <https://www.stadt-zuerich.ch/prd/de/index/gleichstellung/umdenken-oeffnet-horizonte/geschichte/ingrid-schmid.html> [letzter Zugriff: 05.02.2019].

<sup>135</sup> Rüegg: Staatliche Einrichtungen, S. 74.

<sup>136</sup> Mahrer setzte sich etwa im Gemeinderat bereits 1980 für ein neues Frauenzentrum der FBB ein. Vgl. Bucher/Schmucki: FBB, S. 147. Mägli-Fischer konnte 1987 die Durchsetzung geschlechtergerechter Formulierungen in städtischen Schriften bewirken. Vgl. StArZH V.B.a.13 (Protokoll des Stadtrates von Zürich: Allgemeine und Bürgerliche Abteilung 1892-2015): Auszug aus dem Protokoll des Stadtrates von Zürich vom 10. Juni 1987, Nr. 1650.

<sup>137</sup> StArZH V.C.c.88.:8.1 (Dossier «Korrespondenz 1987-1988»): Weisung des Finanzvorstands an den Stadtrat, Postulat Monika Mahrer, Erika Mägli-Fischer, 6. April 1988.

<sup>138</sup> Veya, Elisabeth: Die Stellung der Frauen in der Stadtverwaltung Zürich: Bericht im Auftrag des Personalamtes der Stadt Zürich. Bern 1987, S. 28.

<sup>139</sup> Ebd., S. 3. 1980 machten Frauen in der Schweiz 36.2 % aller Erwerbstätigen aus, im Jahr 1990 waren es 39.2 %. Vgl. Baumgartner: Die flexible Frau, S. 96.

<sup>140</sup> Veya: Die Stellung der Frauen, S. 5.

<sup>141</sup> 1960 waren 16.9 % aller Frauen in Teilzeit beschäftigt, 1980 32.5 % und 2000 sogar 51 %. Vgl. Lorenzetti, Luigi: Demographie und Wirtschaftsentwicklung. In: Halbeisen/Müller/Veyrassat (Hg.): Wirtschaftsgeschichte, S. 223-264, hier S. 255.

Der Bericht verweist zudem auf einen geschlechtersegregierten Arbeitsmarkt in der Zürcher Stadtverwaltung. Die meisten Frauen waren in Pflegeberufen und im erzieherischen Bereich tätig. In den städtischen Verkehrsbetrieben, den industriellen Betrieben, bei der Polizei und der Feuerwehr dominierten hingegen Männer. Frauen waren überproportional in den unteren Lohnklassen vertreten, wie Veya weiter aufzeigte, in den mittleren Positionen jedoch bereits spärlich und in Führungspositionen kaum anzutreffen. So waren die beiden Stadträtinnen Lieberherr und Koch einsame Vertreterinnen unter den Grossverdiener\_innen. Abschliessend stellte Veya eine Reihe konkreter Massnahmen zur Frauenförderung vor. Unter anderem empfahl sie die Schaffung einer «Stabsstelle für Frauenfragen» in der Verwaltung, welche die konkreten Gleichstellungsbestrebungen vorantreiben und koordinieren sollte.<sup>142</sup>

Obwohl der sogenannte Veya-Bericht, der statistisch fundiert die bestehenden Benachteiligungen der Mitarbeiterinnen der Stadtverwaltung aufzeigte, bereits im Januar 1987 fertiggestellt war, wurde er erst zwei Jahre später behandelt.<sup>143</sup> Zwischenzeitlich hatte der Stadtrat im März 1987 die Teilnahme der Stadtverwaltung an TsW, der «Initiative für bessere Möglichkeiten von Frauen in der Arbeitswelt», beschlossen. Für die mit der Teilnahme an TsW verbundenen Aufgaben – so lautet die offizielle Darstellung der Entstehungsgeschichte der FFF – suchte der Stadtrat eine Juristin und schuf im Juni 1987 die FFF als «Stabsstelle für Frauenfragen» im Personalamt.<sup>144</sup> Ziel der 1986 von der Zürcher Publizistin und Unternehmensberaterin Elisabeth Michel-Alder ins Leben gerufenen Initiative TsW war es, «fortschrittliche», private wie öffentliche Arbeitgeber\_innen zu vernetzen, die sich für verbesserte Chancen von Frauen in der Arbeitswelt einsetzten. Ein prominentes Argument von TsW zur Frauenförderung war in den ausgehenden 1980er Jahren der «ausgetrocknete» Arbeitsmarkt, dem entgegen Arbeitgeber\_innen auf die Ressource Frau zurückgreifen sollten. Mit Hilfe prominenter Persönlichkeiten aus Politik, Wirtschaft und Wissenschaft – neben männlichen Mitgliedern aus einem bürgerlichen Unternehmensumfeld waren zu Beginn etwa die SP-Nationalrätin Lilian Uchtenhagen sowie die bereits erwähnte Politikerin Lili Nabholz-Haidegger im Initiativkomitee vertreten – versuchte TsW ausgewählte Unternehmen und öffentliche Verwaltungen zum Mitmachen zu überzeugen. 1987 beteiligten sich Banken wie die SKA und Julius Bär & Co. AG, Industrieunternehmen wie die Sandoz AG und Zellweger AG Uster, das Radio DRS, die Fluggesellschaft Swissair sowie der Migros-Genossenschaftsbund.<sup>145</sup> Als öffentliche Arbeitgeber\_innen waren unmittelbar nach der Lancierung von TsW die Bundesverwaltung sowie die Verwaltung des Kantons Thurgau unter den Mitmachenden vertreten. Kurze Zeit später traten weitere kantonale und städtische Verwaltungen der Initiative bei, so etwa der Kantone Bern, Schwyz und Solothurn sowie der Stadt Biel und im März 1987 schliesslich Zürich.<sup>146</sup>

### 2.3.2. Ausbau der Stelle und personelle Zusammensetzung

Für die Schaffung der FFF wandelte der Stadtrat im Personalamt eine vakante Stelle um.<sup>147</sup> Das Personalamt war dem Finanzdepartement unterstellt, dem zwischen 1982 und 2002 Willy Küng vorstand, zunächst für die Christlichdemokratische Volkspartei (CVP) und ab 1994 für die

---

<sup>142</sup> Veya: Die Stellung der Frauen, insbesondere S. 28-36.

<sup>143</sup> StArZH V.C.c.88.:1.1 (Dossier «Allgemeines. Beauftragte für Frauenfragen, Stabsstelle für Frauenfragen, Fachstelle für Frauenfragen»): Zeittafel des Zürcher Gleichstellungsbüros und der Stabsstelle für Frauenfragen, 25. März 1992.

<sup>144</sup> Stabsstelle für Frauenfragen, Finanzdepartement. In: Stadt Zürich (Hg): Geschäftsbericht des Stadtrates 1987, S. 81; StArZH V.C.c.88.:1.1 (Dossier «Allgemeines. Beauftragte für Frauenfragen, Stabsstelle für Frauenfragen, Fachstelle für Frauenfragen»): Geschichte der Fachstelle für Frauenfragen, 31. Dezember 1996.

<sup>145</sup> Probst: Ein «Geschäft mit der Gleichberechtigung»? S. 167-171.

<sup>146</sup> AGoF 289 11-01 (Dossier «Protokolle, Korrespondenz, Sitzungsunterlagen 1986-1991»): Liste der beteiligten Unternehmen, Verbände, Organisationen und Verwaltungen, 2. Oktober 1987; AGoF 289 11-01 (Dossier «Protokolle, Korrespondenz, Sitzungsunterlagen 1986-1991»): Liste der beteiligten Firmen, Verwaltungen und Organisationen, 1989.

<sup>147</sup> StArZH V.B.a.13: Auszug aus dem Protokoll des Stadtrates von Zürich vom 24. Juni 1987, Nr. 1839.

Christlichsozialen.<sup>148</sup> Einzige Rechtsgrundlage der Stelle war zunächst der entsprechende Anstellungsbeschluss des Stadtrats.<sup>149</sup> Im Oktober 1987 trat die vom Stadtrat gewählte Juristin Annelise Burger ihre Arbeitsstelle als «Beauftragte für Frauenfragen» in der Stadtverwaltung an.<sup>150</sup> Annelise Burger, 1950 im Kanton Bern geboren, war zuvor als juristische Direktionssekretärin in der Schuldirektion der Stadt Bern tätig gewesen.<sup>151</sup> Sie war zudem lange freiberuflich in der Erwachsenenbildung aktiv.<sup>152</sup> Analog zu anderen frühen Gleichstellungsbeauftragten<sup>153</sup> nennt Burger rückblickend die eigene Biografie und persönliche Diskriminierungserfahrungen als ausschlaggebenden Grund dafür, sich auf diese Stelle gemeldet zu haben. In Frauengruppen oder Gewerkschaften sei sie hingegen nie selbst aktiv gewesen.<sup>154</sup> Vorgesehen war, dass Burger nur die Hälfte ihrer Arbeitszeit als Gleichstellungsbeauftragte arbeiten und sonst mit Personalsachbearbeitung beschäftigt sein würde. In der Praxis beanspruchte sie die Gleichstellungsarbeit jedoch von Anfang an fast vollständig. Burger war unmittelbar dem Direktor des Personalamts unterstellt und konnte als Mitglied der Geschäftsleitung des Personalamts frühzeitig Einblick in relevante Geschäfte erhalten.<sup>155</sup> Für die administrative Arbeit hatte die FFF ab November 1987 rund 30 Prozent einer Sekretariatsstelle zur Verfügung.<sup>156</sup> Im Mai 1989 konnte Annelise Burger zudem bewirken, dass eine «Arbeitsgruppe für Frauenfragen» als beratendes Organ geschaffen wurde. Diese bestand aus vier Frauen aus unterschiedlichen Verwaltungsabteilungen, die Burger in ihrer Arbeit unterstützen sollten.<sup>157</sup>

Neben der Mitarbeit bei TsW, die vor allem im Besuch der regelmässig stattfindenden Treffen der Mitglieder bestand, sollte Burger laut Pflichtenheft von 1987 «spezifische Frauenfragen» bearbeiten und einen «Aktionsplan» zur Förderung der Frauen in der Stadtverwaltung erarbeiten. Weiter war die Mitarbeit im Büro für Personalschulung vorgesehen und die Überwachung «Frauenfragen berührender» Stadtratsbeschlüsse sowie die Mitarbeit bei der Revision von personal- und besoldungsrechtlichen Erlassen. Ein Jahr später umfasste das Pflichtenheft einige weitere Punkte, so die Kontaktpflege mit anderen, besonders öffentlichen Gleichstellungsstellen, die Beratung und Unterstützung der Dienstabteilungen in gleichstellungsrelevanten Fragen und konkreten Projekten, die Durchführung einer wöchentlichen Sprechstunde für die städtischen Mitarbeiterinnen sowie die statistische Erfassung aller Aufgaben der Stelle.<sup>158</sup>

Laut einem Bericht von 1989 lagen die anfänglichen Schwerpunkte im Aufbauen und Bekanntmachen der neugeschaffenen Stelle, sowie darin, innerhalb der Stadtverwaltung

<sup>148</sup> Verzeichnis der ehemaligen Zürcher Stadtratsmitglieder seit 1892, [https://www.stadt-zuerich.ch/portal/de/index/politik\\_u\\_recht/stadtrat/ehemalige\\_stadtratsmitglieder\\_seit\\_1892.html#ehemalige\\_stadtratsmitgliederseit1892](https://www.stadt-zuerich.ch/portal/de/index/politik_u_recht/stadtrat/ehemalige_stadtratsmitglieder_seit_1892.html#ehemalige_stadtratsmitgliederseit1892) [letzter Zugriff: 05.10.2018].

<sup>149</sup> Rüegg: Staatliche Einrichtungen, S. 84.

<sup>150</sup> Stabsstelle für Frauenfragen, Finanzdepartement. In: Stadt Zürich (Hg.): Geschäftsbericht des Stadtrates 1987, S. 81f.

<sup>151</sup> AGoF Biografische Notizen, Familienname B (Dossier «Annelise Burger»): Der Bund, 26. Mai 1987.

<sup>152</sup> Stalder, Béatrice et al.: Frauenförderung konkret: Handbuch zur Weiterbildung im Betrieb (Hg. von EPA; FFG; FFF). Zürich 1997, S. 354.

<sup>153</sup> Fuchs, Gesine: Schweizerische Gleichstellungsarbeit auf dem Weg zur Profession?, o. O. 2012 (unveröffentlichte Interviewstudie im Auftrag der Schweizerischen Konferenz der Gleichstellungsbeauftragten), S. 18.

<sup>154</sup> Gespräch mit Annelise Burger, Tondokument im Besitz der Autorin, Zürich, 16. Oktober 2018.

<sup>155</sup> StArZH V.C.c.88.:8.2 (Dossier «Korrespondenz 1989-1990»): Gespräch von Elisabeth Michel-Alder mit Annelise Burger, Januar 1989.

<sup>156</sup> StArZH V.C.c.88.:1.1 (Dossier «Allgemeines. Beauftragte für Frauenfragen, Stabsstelle für Frauenfragen, Fachstelle für Frauenfragen»): Zeittafel des Zürcher Gleichstellungsbüros und der Stabsstelle für Frauenfragen, 25. März 1992.

<sup>157</sup> StArZH V.C.c.88.:8.2 (Dossier «Korrespondenz 1989-1990»): Brief von Annelise Burger an den Finanzvorstand betr. Arbeitsgruppe für Frauenfragen, 22. Mai 1989; StArZH V.C.c.88.:8.2 (Dossier «Korrespondenz 1989-1990»): Auszug aus dem Protokoll des Finanzvorstands der Stadt Zürich, Einsetzung einer Arbeitsgruppe für Frauenfragen, 22. Mai 1989.

<sup>158</sup> StArZH V.C.c.88.:1.1 (Dossier «Allgemeines. Beauftragte für Frauenfragen, Stabsstelle für Frauenfragen, Fachstelle für Frauenfragen»): Pflichtenheft 1987/Pflichtenheft August 1988, o. D. [1988].

Sensibilisierungsarbeit für Frauen- und Gleichstellungsfragen zu leisten. Daneben bildeten die Sprechstunden, das Engagement für Lohngleichheit und für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie in der Personalrechtsrevision sowie die Aktivitäten im Bereich der Aus- und Weiterbildung weitere Tätigkeitsschwerpunkte. 1989 erhielt die Fachstelle zudem einen eigenen Budgetkredit für die Weiterbildungsveranstaltungen.<sup>159</sup> Wegen den vielschichtigen Aufgabenbereichen forderte die Gemeinderätin Erika Mägli-Fischer im November 1989 in einem weiteren Postulat zu prüfen, ob die FFF finanziell und personell verstärkt werden solle.<sup>160</sup> Der Stadtrat beschloss daraufhin eine zusätzliche Stelle zu schaffen.<sup>161</sup> Im Februar 1991 kam eine Sekretariatsstelle von 60 Prozent hinzu, die zunächst Therese Schiffrers und ab 1993 die kaufmännische Angestellte Franziska Zurfluh innehatten.<sup>162</sup> Innerhalb von knapp vier Jahren wuchs die Stelle auf 260 Stellenprozent. Bis 1996 konnte die Sekretariatsstelle zudem auf 100 Prozent verstärkt werden.<sup>163</sup>

Im Januar 1991 traten die Juristin Katharina Willi und die bereits erwähnte Politikerin, Sozialarbeiterin und Erwachsenenbildnerin Monika Stocker mit je 50 Prozent ihre Arbeit in der FFF an.<sup>164</sup> Während der Stellenantritt von Katharina Willi, die bis Ende der 1990er Jahre bei der FFF bleiben sollte, in der Tagespresse nüchtern dokumentiert wurde,<sup>165</sup> führte die Ernennung von Monika Stocker durch den Stadtrat zu Kritik. So ist in einem Artikel in der *Neuen Zürcher Zeitung* (NZZ) zu lesen, dass sich die linke Mehrheit im Stadtrat – nach den Wahlen 1990 war die SP wieder zur stärksten Partei geworden, nachdem acht Jahre lang der FDP-Politiker Thomas Wagner den Stadtrat präsidierte, wurde mit Josef Estermann 1990 zudem ein SP-Politiker Stadtpräsident<sup>166</sup> – um ihre eigenen Leute sorgen würde: Monika Stocker, die als «streitbare», «militante» Nationalrätin vom «äusseren linken Flügel» der Grünen Partei beschrieben wird, habe im Frühjahr zuvor die Wahl in die städtische Exekutive nur knapp verpasst. Sie würde nun jedoch «nicht einfach ihrem Schicksal überlassen, sondern mit einer gut bezahlten Stelle bei der Stadt entschädigt». Dort werde sie Annelise Burger helfen, heisst es weiter despektierlich, «mit dem Rotstift die weiblichen Sprachformen in die Texte hinein [zu] flikken [sic]».<sup>167</sup> Monika Stocker war seit 1968 tatsächlich in verschiedenen sozialen Bewegungen engagiert, unter anderem in der 1977 gegründeten Gruppe Frauen für den Frieden, die sich als Teil der Frauen- und

<sup>159</sup> StArZH V.C.c.88.:1.1 (Dossier «Allgemeines. Beauftragte für Frauenfragen, Stabsstelle für Frauenfragen, Fachstelle für Frauenfragen»): Stabsstelle für Frauenfragen, Oktober 1989; StArZH V.C.c.88.:8.3 (Dossier «Korrespondenz 1991»): Ergänzungen zur Zeittafel gemäss Aufstellung BfG, 29. Juli 1991.

<sup>160</sup> StArZH V.C.c.88.:1.1 (Dossier «Allgemeines. Beauftragte für Frauenfragen, Stabsstelle für Frauenfragen, Fachstelle für Frauenfragen»): Zeittafel des Zürcher Gleichstellungsbüros und der Stabsstelle für Frauenfragen, 25. März 1992.

<sup>161</sup> StArZH V.B.a.13: Auszug aus dem Protokoll des Stadtrates von Zürich vom 13. Juni 1990, Nr. 1870.

<sup>162</sup> StArZH V.B.a.13: Auszug aus dem Protokoll des Stadtrates von Zürich vom 27. Februar 1991, Nr. 532; StArZH V.C.c.88.:8.6 (Dossier «Korrespondenz 1993-1994»): Geschichte der Stabsstelle für Frauenfragen, August 1993.

<sup>163</sup> StArZH V.C.c.88.:1.1 (Dossier «Allgemeines. Beauftragte für Frauenfragen, Stabsstelle für Frauenfragen, Fachstelle für Frauenfragen»): Fachstelle für Frauenfragen, Personelle Ressourcen, Stellenschaffungen, 17. Oktober 1996.

<sup>164</sup> StArZH V.C.c.88.:1.1 (Dossier «Allgemeines. Beauftragte für Frauenfragen, Stabsstelle für Frauenfragen, Fachstelle für Frauenfragen»): Personelle Verstärkung der Stabsstelle für Frauenfragen, Stadtratssitzung, 31. Oktober 1990.

<sup>165</sup> StArZH V.C.c.88.:1.1 (Dossier «Allgemeines. Beauftragte für Frauenfragen, Stabsstelle für Frauenfragen, Fachstelle für Frauenfragen»): Tages-Anzeiger, 8. November 1990; StArZH V.C.c.88.:1.1 (Dossier «Allgemeines. Beauftragte für Frauenfragen, Stabsstelle für Frauenfragen, Fachstelle für Frauenfragen»): Tagblatt der Stadt Zürich, 8. November 1990.

<sup>166</sup> Behrens, Nicola: Zürich. In: HLS, Version vom 25.01.2015, <http://www.hls-dhs-dss.ch/textes/d/D171.php> [letzter Zugriff: 15.01.2020]; Verzeichnis der ehemaligen Zürcher Stadtpräsidenten seit 1889, [https://www.stadt-zuerich.ch/portal/de/index/politik\\_u\\_recht/stadtrat/ehemalige\\_stadtratsmitglieder\\_seit\\_1892.html](https://www.stadt-zuerich.ch/portal/de/index/politik_u_recht/stadtrat/ehemalige_stadtratsmitglieder_seit_1892.html) [letzter Zugriff: 26.11.2018].

<sup>167</sup> StArZH V.C.c.88.:1.1 (Dossier «Allgemeines. Beauftragte für Frauenfragen, Stabsstelle für Frauenfragen, Fachstelle für Frauenfragen»): NZZ, 8. November 1990.



Friedensbewegung verstand.<sup>168</sup> Stocker arbeitete nur bis Ende 1992 bei der FFF,<sup>169</sup> blieb jedoch durch ihre Wahl in den Stadtrat 1994 als Nachfolgerin von Lieberherr weiter bei Anlässen der FFF präsent. Gleichzeitig mit Stocker wurde 1994 – im Zuge des Brunner-Effekts – zudem die FDP-Politikerin Kathrin Martelli gewählt. Erstmals sassen drei Frauen in der Zürcher Exekutive.<sup>170</sup> Auf Stocker folgte eine weitere feministische Akteurin in die FFF: Die Psychologin Christine Schwyn wurde im September 1992 vom Stadtrat als Nachfolgerin von Stocker gewählt.<sup>171</sup> Sie war FraP!-Politikerin, für die sie 1991 in den Zürcher Kantonsrat gewählt wurde,<sup>172</sup> und Redaktorin der 1994 gegründeten feministischen Theoriezeitschrift *Olympe*.<sup>173</sup>

Im Dezember 1991 zog das BfG, das im Oktober 1990 seine Arbeit aufnahm, an die gleiche Adresse wie die Stabsstelle.<sup>174</sup> Mit der Juristin Zita Küng und der Sozialwissenschaftlerin Linda Mantovani Vögeli, die gemeinsam die Leitung des BfG innehatten, wurden zwei Frauen angestellt, die einen eindeutigen Bezug zur Frauenbewegung hatten.<sup>175</sup> Bereits vor dem Umzug trafen sich die Mitarbeiterinnen der beiden Stellen einmal wöchentlich zu einer gemeinsamen Sitzung. Im «neuen Frauenstock», wie Monika Stocker den gemeinsamen Arbeitsort bezeichnete,<sup>176</sup> intensivierte sich ihre Zusammenarbeit.<sup>177</sup> Da das BfG direkt dem Stadtpräsidium unterstand,<sup>178</sup> konnten die beiden Stellen ihre Anliegen im Stadtrat doppelt einbringen. Die höhere Ansiedlung des BfG innerhalb der Verwaltungshierarchie veranlasste Annelise Burger zudem zu argumentieren, dass auch ihre Stelle direkt dem Finanzvorstand unterstehen sollte. Dies geschah per Stadtratsbeschluss im April 1992, damit war die Stelle ab 1993 zudem eine eigene Kostenstelle.<sup>179</sup> Im Januar 1994 wurde die Stabsstelle auch formell als Dienststelle des Finanzamts in einem Stadtratsbeschluss über die Anzahl der Dienstabteilungen und deren Aufgabenkreis verankert und in Fachstelle für Frauenfragen umbenannt.<sup>180</sup> Damit erlangte die FFF bis 1994 verschiedene von Claudia Kaufmann 1991 als

<sup>168</sup> Zur Gruppe Frauen für den Frieden vgl. BfG (Hg.): Frauenstadt Zürich. Gruppen, Organisationen, Projekte, Beratungsstellen. Zürich 1994, S. 69.

<sup>169</sup> Lebenslauf von Monika Stocker, <https://www.monikastocker.ch/resources/lebenslauf.pdf> [letzter Zugriff: 28.02.2020].

<sup>170</sup> Krähenbühl, Eva: Zahlen zur Wohnbevölkerung und zu ihrer Vertretung in Gemeinderat und Kommissionen. In: BfG (Hg.): Geschlechtgleichstellung: Frauen in der Stadt Zürich 1990-2000. Zürich 2000, S. 15-18, hier S. 17.

<sup>171</sup> StArZH V.C.c.88.:8.6 (Dossier «Korrespondenz 1993-1994»): Geschichte der Stabsstelle für Frauenfragen, August 1993.

<sup>172</sup> Weil, Anjuška: FraP! In: FRAZ 38 (1991), S. 45.

<sup>173</sup> O. A.: Neue Frauenzeitschrift Olympe. In: Emanzipation 20/2 (1994), S. 23.

<sup>174</sup> StArZH V.C.c.88.:1.1 (Dossier «Allgemeines. Beauftragte für Frauenfragen, Stabsstelle für Frauenfragen, Fachstelle für Frauenfragen»): Tages-Anzeiger, 9. März 1992.

<sup>175</sup> StArZH V.C.c.88.:1.1 (Dossier «Allgemeines. Beauftragte für Frauenfragen, Stabsstelle für Frauenfragen, Fachstelle für Frauenfragen»): Zeittafel des Zürcher Gleichstellungsbüros und der Stabsstelle für Frauenfragen, 25. März 1992. Für die Biografie der OFRA-Mitbegründerin, ehemaligen POCH- und FraP!-Politikerin Zita Küng vgl. Schmitter, Leena: «Sex wars»: Feminismus und Pornographie in der Deutschschweiz (1975-1992) (Schriftenreihe Berner Forschungen zur Neuesten Allgemeinen und Schweizer Geschichte, Bd. 10). Nordhausen 2010, S. 104. Für Linda Mantovani Vögeli, die sich selbst rückblickend als Feministin bezeichnet, vgl. Torcasso, Rita: «Die nächste Generation junger Frauen sollte frei wählen können»: Interview mit Linda Mantovani Vögeli, <https://www.stadt-zuerich.ch/prd/de/index/gleichstellung/umdenken-oeffnet-horizonte/geschichte/linda-mantovani.html> [Zugriff: 27.11.2018].

<sup>176</sup> StArZH V.C.c.88.:8.4 (Dossier «Korrespondenz 1992»): Stocker, Monika: Willkommen im Frauenstock, Informationsschreiben der FFF, 5. März 1992.

<sup>177</sup> StArZH V.C.c.88.:1.1 (Dossier «Allgemeines. Beauftragte für Frauenfragen, Stabsstelle für Frauenfragen, Fachstelle für Frauenfragen»): Tages-Anzeiger, 9. März 1992.

<sup>178</sup> StArZH V.C.c.88.:1.1 (Dossier «Allgemeines. Beauftragte für Frauenfragen, Stabsstelle für Frauenfragen, Fachstelle für Frauenfragen»): Weisung des Finanzvorstands an den Stadtrat betr. Stabsstelle für Frauenfragen, Änderung der Unterstellung, Stellenübertragung, 24. Februar 1992.

<sup>179</sup> StArZH V.B.a.13: Auszug aus dem Protokoll des Stadtrates von Zürich vom 11. März 1992, Nr. 717.

<sup>180</sup> Fachstelle für Frauenfragen (FFF), Finanzdepartement. In: Stadt Zürich (Hg.): Geschäftsbericht des Stadtrates 1994, S. 2.



«Faustregeln» für die «Durchsetzung» und «Effektivität» einer Gleichstellungstelle bezeichneten Eigenschaften: eine möglichst hohe hierarchische Ansiedlung innerhalb der Verwaltung, eine höhere personelle Dotierung der Stelle sowie eigene finanzielle Mittel.<sup>181</sup>

### 2.3.3. Vernetzung der Fachstelle

Trotz der bis 1994 verbesserten Ausgangslage war die Arbeit der FFF immer auch umstritten.<sup>182</sup> Das Umfeld innerhalb der Verwaltung war der FFF nicht nur freundlich gesinnt, wie Annelise Burger 1989 für die Anfangszeit verdeutlichte. Sie äusserte ihre Bedenken über die Akzeptanz der FFF bei gewissen Kolleg\_innen. Die von ihr vorgebrachten «frauenspezifischen Anliegen» würden oft persönliche Betroffenheit auslösen, was sich nicht selten in Misstrauen oder Unbehagen ihr gegenüber äussern und bis zur Vorenthaltung von wichtigen Informationen führen würde.<sup>183</sup> Gerade diese Vorbehalte lassen Bestrebungen zu einer breiten Abstützung der Stelle umso zentraler erscheinen. Besonders als Burger noch allein arbeitete, lassen sich grosse Bemühungen zur Vernetzung nachweisen. Sie suchte unmittelbar nach dem Stellenantritt den Kontakt zu den beiden Stadträtinnen Emilie Lieberherr und Ursula Koch. Besonders das Schreiben an Koch zeigt, dass es sich um mehr als einen formellen Akt handelte. Burger bedankte sich für ihre Ermunterungen und verdeutlichte, dass die Gespräche mit Koch sowie das Wissen um deren «Solidarität und Unterstützung» für Burgers Arbeit sehr wichtig seien.<sup>184</sup> Umgekehrt bestärkte Burger selbst zu Beginn ihres Stellenantritts andere Frauen in der Stadtverwaltung in ihrer Arbeit.<sup>185</sup> Weiter pflegte Burger mit den «Pionierinnen im Personalamt» der Stadt Zürich einen Austausch, die sie als ihre «Wegbereiterinnen» ansprach.<sup>186</sup>

Neben Frauen aus der Stadtverwaltung war weiter die Vernetzung mit anderen Gleichstellungsbeauftragten zentral, die Burger ebenfalls gleich zu Beginn vorantrieb. Mit anderen Pionierinnen der Schweizer Gleichstellungsarbeit in der öffentlichen Verwaltung, mit Claudia Kaufmann vom EBG, Mariette Bottinelli vom eidgenössischen Personalamt, Marie-Josèphe Lachat vom jurassischen Büro und mit Marianne Frischknecht, der Gleichstellungsbeauftragten des Kantons Genf, stand Burger von Beginn an in engem Austausch.<sup>187</sup> Ab Ende 1987 nahm Burger regelmässig an den sogenannten Frauenstellen-Treffen teil, an denen sich die Gleichstellungsbeauftragten über ihre Erfahrungen und aktuelle gleichstellungsrelevante Themen austauschten.<sup>188</sup> Auf die Frauenstellen-Treffen folgte die Schweizerische Konferenz der Gleichstellungsbeauftragten (SKG). Neben Erfahrungs- und Informationsaustausch koordinierte die SKG die Zusammenarbeit der

---

<sup>181</sup> Kaufmann: Zwischen Frauensolidarität und Verwaltungsbürokratie, S. 181.

<sup>182</sup> Für kritische Stimmen gegenüber der FFF aus der Zürcher Bevölkerung vgl. exemplarisch: StArZH V.C.c.88.:8.1 (Dossier «Korrespondenz 1987-1988»): Brief von Willy Küng betr. der Stabsstelle für Frauenfragen, 12. Juli 1988.

<sup>183</sup> StArZH V.C.c.88.:8.2 (Dossier «Korrespondenz 1989-1990»): Gespräch von Elisabeth Michel-Alder mit Annelise Burger, Januar 1989.

<sup>184</sup> StArZH V.C.c.88.:8.1 (Dossier «Korrespondenz 1987-1988»): Brief von Annelise Burger an Ursula Koch betr. Glückwünsche fürs neue Jahr, 29. Dezember 1987. Vgl. auch: StArZH V.C.c.88.:8.1 (Dossier «Korrespondenz 1987-1988»): Brief von Annelise Burger an Emilie Lieberherr betr. Glückwünsche fürs neue Jahr, 29. Dezember 1987.

<sup>185</sup> Vgl. z. B.: StArZH V.C.c.88.:8.1 (Dossier «Korrespondenz 1987-1988»): Brief von Annelise Burger an die Leiterin der Rechtsabteilung des Fürsorgeamts betr. Gratulation zur neuen Stelle, 07. Dezember 1987.

<sup>186</sup> StArZH V.C.c.88.:8.1 (Dossier «Korrespondenz 1987-1988»): Brief von Annelise Burger an die Pionierinnen im Personalamt betr. neues Jahr, 22. Dezember 1987.

<sup>187</sup> StArZH V.C.c.88.:1.1 (Dossier «Allgemeines. Beauftragte für Frauenfragen, Stabsstelle für Frauenfragen, Fachstelle für Frauenfragen»): Tätigkeitsbericht der Beauftragten für Frauenfragen vom 5. Oktober bis 23. Dezember 1987.

<sup>188</sup> Ab Ende 1987 nahm die FFF an den Treffen teil, die alle paar Monate stattfanden. Vgl. StArZH V.C.c.88.:8.1 (Dossier «Korrespondenz 1987-1988»): Brief von Annelise Burger an die Gleichstellungsbeauftragten betr. Frauenstellen-Treffen, 21. September 1988.

Gleichstellungsbeauftragten, die gemeinsame Projekte erarbeiteten.<sup>189</sup> Obwohl es sich um ein professionelles Netzwerk handelte, da die Akteurinnen sich primär über berufliche Angelegenheiten austauschten, war auch der Kontakt zwischen den Gleichstellungsbeauftragten geprägt von gegenseitiger Ermutigung.<sup>190</sup> Burger unterstützte als Pionierin der Gleichstellungsarbeit zudem andere, insbesondere entstehende Gleichstellungstellen in der Schweiz ausführlich mit Informationen und Materialien.<sup>191</sup> Die Vernetzung und Zusammenarbeit mit anderen Gleichstellungsbeauftragten blieb auch im Folgenden zentral für die FFF.

Der Kontakt mit anderen Gleichstellungsbeauftragten beschränkte sich jedoch nicht auf die Schweiz. Mit Eva Rühmkorf, Leiterin der Leitstelle Gleichstellung Hamburg und erste Gleichstellungsbeauftragte in Deutschland, trat Burger gleich nach Stellenantritt in Kontakt<sup>192</sup> und auch mit anderen Stellen aus Deutschland fand ein Austausch statt.<sup>193</sup> Neben den öffentlichen Stellen vernetzte sich die FFF auch mit Gleichstellungsbeauftragten bzw. allgemein für Gleichstellung engagierten Arbeitgeber\_innen aus der Privatwirtschaft. Neben vereinzelten Treffen<sup>194</sup> fand dieser Austausch besonders durch die Teilnahme an den «Mitmachenden-Meetings» des Netzwerks TsW statt, an denen die FFF regelmässig vertreten war. Diese Treffen fanden ab 1987 vier- bis fünfmal jährlich statt.<sup>195</sup>

Zuletzt erscheint eine Vernetzung mit Frauenorganisationen und -gruppen ausserhalb der Verwaltung zentral. Dies geschah etwa, indem Burger gerade zu Beginn eine Vielzahl von Tagungen und Seminaren besuchte, die von unterschiedlichsten Akteur\_innen organisiert wurden: von traditionellen Frauenverbänden, Vertreterinnen eines akademischen Feminismus, wirtschaftlichen Frauennetzwerken oder von gewerkschaftlichen (Frauen-)Organisationen.<sup>196</sup> Mit der Frauenkommission des Schweizerischen Verbands des Personals öffentlicher Dienste (VPOD) Sektion Zürich Städtische sowie mit anderen gewerkschaftlichen Organisationen aus der Stadt Zürich fanden zudem 1988 Kontaktgespräche statt, an denen Annelise Burger ihre Arbeit vorstellte.<sup>197</sup> Mit Frauenorganisationen und -gruppen, die einen Bezug zur autonomen Frauenbewegung aufweisen, ist

---

<sup>189</sup> StArZH V.C.c.88.:8.2 (Dossier «Korrespondenz 1989-1990»): Burger, Annelise: Frauenfragen, Gleichstellung der Geschlechter, Chancengleichheit für Frauen und Männer – Was tat sich in letzter Zeit?, o. D. [1989].

<sup>190</sup> Vgl. z. B.: StArZH V.C.c.88.:8.1 (Dossier «Korrespondenz 1987-1988»): Brief von Annelise Burger an Maria Schwarz-Türler betr. Stellenantritt, 3. Januar 1989; StArZH V.C.c.88.:8.3 (Dossier «Korrespondenz 1991»): Brief der FFF an das Bureau de l'égalité et de la famille La Chaux-de-Fonds betr. offizieller Eröffnung, 30. August 1991.

<sup>191</sup> Vgl. z. B.: StArZH V.C.c.88.:8.2 (Dossier «Korrespondenz 1989-1990»): Brief von Annelise Burger an Christine Herter betr. Schaffung einer Gleichstellungsbeauftragten-Stelle in der Stadtverwaltung Bern, 2. Mai 1990; StArZH V.C.c.88.:8.2 (Dossier «Korrespondenz 1989-1990»): Brief von Annelise Burger an Agnes Rochat betr. Schaffung einer Gleichstellungsbeauftragten-Stelle in der Stadtverwaltung Lausanne, 10. März 1990.

<sup>192</sup> StArZH V.C.c.88.:1.1 (Dossier «Allgemeines. Beauftragte für Frauenfragen, Stabsstelle für Frauenfragen, Fachstelle für Frauenfragen»): Tätigkeitsbericht der Beauftragten für Frauenfragen vom 5. Oktober bis 23. Dezember 1987.

<sup>193</sup> Vgl. z. B.: StArZH V.C.c.88.:8.2 (Dossier «Korrespondenz 1989-1990»): Brief von Annelise Burger an die Frauenbeauftragte aus Stuttgart Susanne Lüdtk-Holtmann betr. Kurse für Frauen in der Stadtverwaltung Zürich, 19. Dezember 1991; StArZH V.C.c.88.:8.3 (Dossier «Korrespondenz 1991»): Brief von Annelise Burger an die Frauenbeauftragte der Stadt Konstanz betr. Ausstellungsunterlagen, 12. April 1991.

<sup>194</sup> Ein Treffen mit der Frauenbeauftragten von Winterthur Versicherung fand im Juli 1991 statt. Vgl. StArZH V.C.c.88.:8.3 (Dossier «Korrespondenz 1991»): Termine der Woche 19/1991, 11. Juli 1991.

<sup>195</sup> Vgl. die Teilnehmer\_innenliste der jeweiligen Mitmachenden-Meetings in: AGoF 289 31.

<sup>196</sup> StArZH V.C.c.88.:1.1 (Dossier «Allgemeines. Beauftragte für Frauenfragen, Stabsstelle für Frauenfragen, Fachstelle für Frauenfragen»): Tätigkeitsbericht der Beauftragten für Frauenfragen vom 5. Oktober bis 23. Dezember 1987; StArZH V.C.c.88.:8.2 (Dossier «Korrespondenz 1989-1990»): Kreditkontrolle 1990, 20. Dezember 1990; StArZH V.C.c.88.:8.3 (Dossier «Korrespondenz 1991»): Kurse, Tagungen, Pressekonferenzen, Seminare 1991, 4. September 1991.

<sup>197</sup> Vgl. diverse Korrespondenz aus: StArZH V.C.c.88.:8.1 (Dossier «Korrespondenz 1987-1988»).

in der Anfangszeit ebenfalls ein Austausch nachweisbar. So etwa mit dem 1989 gegründeten Verein Frauen fahren Frauen, der in der Stadt Bern ein Fahrdienst von Frauen für Frauen organisierte.<sup>198</sup>

## **2.4. Zwischenfazit: Professionelle Feministinnen in der Verwaltung**

Innerhalb der Frauenbewegung war die Institutionalisierung feministischer Anliegen und die Schaffung von Gleichstellungsstellen auch in den ausgehenden 1980er Jahren nicht unumstritten und bildete Anlass für Auseinandersetzungen. Damit erweist sich ein lineares Narrativ, das eine geradlinige Entwicklung vom Aufkommen der neuen Frauenbewegung bis zur Institutionalisierung feministischer Anliegen unter anderem in staatlichen Stellen suggeriert, als verkürzt. Der Analysebegriff «professionelle Feministinnen» erlaubt es, trotzdem personelle und organisatorische Kontinuitäten zu fassen. Die Bestrebungen zur Schaffung von Gleichstellungsstellen in der Stadt Zürich zeigen, dass Akteurinnen aus Organisationen und Gruppierungen vertreten waren, die aus der neuen Frauenbewegung heraus entstanden waren. Mit dem Beitritt zu TsW als entscheidender Anlass für die Gründung der FFF war auch ein unternehmerischer Feminismus an deren Entstehung beteiligt. Das Beispiel der FFF zeigt weiter, dass innerhalb der Gleichstellungsstellen Akteurinnen, hier besonders Monika Stocker und Christine Schwyn, vertreten waren, die bereits zuvor und ausserhalb der Verwaltung feministisch engagiert waren und einen Bezug zur neuen Frauenbewegung aufwiesen. Die Ausführungen zu den Vernetzungsbestrebungen haben zudem gezeigt, dass besonders Annelise Burger als eine Pionierin der staatlichen Gleichstellungsarbeit sich Unterstützung aus einem heterogenen feministischen Milieu zusichern konnte. Dies reichte von den Stadtzürcher Exekutivpolitikerinnen über die anderen Pionierinnen der Schweizer Gleichstellungsarbeit bis zu diversen Frauenorganisationen und -projekten, von traditionellen Frauenorganisationen zu wirtschaftlich, gewerkschaftlich bis zu autonom organisierten Frauen. Diese Vernetzung ermöglichte einen Informationsaustausch, der nicht zuletzt aufgrund der schwachen institutionellen Verankerung der Stelle relevant und beim Auf- und Ausbau der Fachstelle zentral war. Dies wurde insbesondere an der skizzierten Zusammenarbeit mit dem BfG deutlich. Die Entstehungsgeschichte, die personelle Zusammensetzung sowie die Vernetzung der FFF haben gezeigt, dass die Stelle zu einem heterogenen feministischen Milieu gehörte.

---

<sup>198</sup> StArZH V.C.c.88.:8.2 (Dossier «Korrespondenz 1989-1990»): Brief von Annelis Burger an den Verein Frauen fahren Frauen Bern betr. Frauentaxi, 1. November 1991. Ein Austausch erfolgte mit ähnlichen, zumindest aus dem autonomen Spektrum der Frauenbewegung entstandenen Projekten wie mit dem seit 1981 bestehenden Nottelefon für Frauen gegen sexuelle Gewalt Zürich. Vgl. StArZH V.C.c.88.:8.3 (Dossier «Korrespondenz 1991»): Brief von Annelise Burger an die AG-Fachfrauen betr. Nottelefon, 19. Juli 1991. Die Frauennotruftelefone wurden in der Schweiz von lokalen Gruppen der FBB bzw. MLF gegründet. Vgl. Schulz/Schmitter/Kiani: Frauenbewegung, S. 112.

### **3. Feministische Anliegen in der Verwaltung? Konkrete Strategien zur Frauenförderung ab 1988**

Die Schaffung von Gleichstellungsstellen in der Verwaltung sowie in Universitäten und Privatwirtschaft habe zu einer «Vernetzung von Gruppen und Organisationen über verschiedenste ideologische und strukturelle Grenzen hinweg»<sup>199</sup> geführt, argumentieren Schulz, Schmitter und Kiani. Die Ausführungen im vorangegangenen Kapitel unterstützen diese Aussage. Das Phänomen der Vernetzung unterschiedlicher feministischer Akteurinnen ist auch in diesem Kapitel von Interesse. Gleichzeitig zum Ausbau der Stelle initiierte die FFF seit den ausgehenden 1980er Jahren konkrete Projekte zur Frauenförderung innerhalb der Verwaltung, die hier näher beleuchtet werden. Dabei arbeitete die Fachstelle mit unterschiedlichen Einzelpersonen, Organisationen und Institutionen zusammen, wie zu zeigen sein wird. Das Hauptaugenmerk liegt jedoch darauf, wie sich durch die Institutionalisierung feministische Forderungen und Konzepte innerhalb der Verwaltung etablierten und wie sie sich innerhalb der Verwaltungskultur gleichzeitig transformierten. Die anfänglichen Tätigkeitsschwerpunkte der FFF haben bereits verdeutlicht, dass sich die Fachstelle nach ihren Möglichkeiten für eine Verbesserung der strukturellen Bedingungen der Arbeitswelt für Frauen einsetzte. Viele der konkreten Frauenförderungsstrategien setzten jedoch auf der individuellen Ebene an und vermittelten Frauen – oft in Anlehnung an feministische Emanzipations- und Autonomieansprüche – (Selbst-)Techniken, mittels derer sie im Arbeitsleben zu einer verbesserten Stellung gelangen oder zumindest Erleichterungen erreichen könnten. Dies werde ich im Folgenden anhand dreier Wirkungskreise der FFF aufzeigen: die Bestrebungen zur Vernetzung der Frauen innerhalb der Stadtverwaltung und zur Bildung von Frauengruppen, die Tätigkeiten im Bereich der Beratung und Bildung sowie die Bemühungen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie anhand der Förderung des beruflichen Wiedereinstiegs von Frauen.

#### **3.1. «Oft realisieren die Frauen [...] gar nicht, wie viele wir sind.» Frauengruppen und Vernetzung**

«Mein Aufruf an die Frauen: Vernetzt Euch!»<sup>200</sup> – so lautet die Antwort von Annelise Burger in einem Interview von 1991 auf die Frage, welche Anregungen sie den Mitarbeiterinnen der Stadtverwaltung gebe, um die «Chancengleichheit» voranzutreiben. Die Bildung von Frauennetzwerken bzw. Frauengruppen innerhalb der Betriebe, in denen sich Frauen unter sich austauschen und gegenseitig unterstützen konnten, war Ende der 1980er Jahre eine verbreitete Strategie zur Frauenförderung im Betrieb.<sup>201</sup> In den Tätigkeiten der FFF bildete laut Geschäftsbericht das Aufbauen eines «möglichst starken Netzwerkes unter den Frauen in der Stadtverwaltung»<sup>202</sup> bereits 1989 einen Schwerpunkt. Konkrete Bemühungen zur Vernetzung der Arbeitnehmerinnen lassen sich etwa im Bildungsangebot der FFF nachweisen. Einer der ersten Kurse, den die FFF durchführte, fand im Februar 1990 unter dem Titel «Wir Frauen in der Stadtverwaltung» statt, wobei bereits der Titel den Anspruch an ein Kollektivgefühl unter Frauen verdeutlicht. Geleitet wurde der Kurs neben Annelise Burger von der FraPI-Politikerin Christine Goll, die auch als Erwachsenenbildnerin tätig war, sowie von der Zürcher Sozialwissenschaftlerin Ursina Jakob. Unter den konkreten Handlungsstrategien zur Verbesserung der

---

<sup>199</sup> Schulz/Schmitter/Kiani: Frauenbewegung, S. 113.

<sup>200</sup> StArZH V.C.c.88.:1.1 (Dossier «Allgemeines. Beauftragte für Frauenfragen, Stabsstelle für Frauenfragen, Fachstelle für Frauenfragen»): Leuthold, H.: Kämpferinnen für die Gleichstellung von Frau und Mann. In: EWZ Aktuell 2/23 (1991), S. 17.

<sup>201</sup> Für das Netzwerk TsW vgl. Probst: Ein «Geschäft mit der Gleichberechtigung»? S. 179f. Auch das EBG schlug die Bildung von Frauengruppen im Betrieb vor. Vgl. EBG (Hg.): Frauenförderung nach Frauenfragen: Ein Leitfaden zur Chancengleichheit von Frauen und Männern in der Arbeitswelt. Bern 1989, S. 40.

<sup>202</sup> Stabsstelle für Frauenfragen, Finanzdepartement. In: Stadt Zürich (Hg.): Geschäftsbericht des Stadtrates 1989, S. 80f.

Lage der Frauen in der Stadtverwaltung erarbeiteten die Teilnehmerinnen unter anderem Vorschläge, Ideen und Wünsche für ein «Frauennetz» in der Stadtverwaltung.<sup>203</sup> Die FFF prüfte also die Bedürfnisse der Arbeitnehmerinnen und verfolgte so einen partizipativen Anspruch. Ein Jahr später entstand der sogenannte Frauen-Stamm.

### 3.1.1. Autonome Frauengruppen in der Verwaltung

Der Frauen-Stamm steht beispielhaft für die Bestrebungen der FFF zur Vernetzung der Frauen innerhalb der Verwaltung. Die monatlichen Treffen sollten allen Frauen der Stadtverwaltung offenstehen und bestanden jeweils aus einem thematischen Input von Frauen aus der Stadtverwaltung oder von externen Referentinnen und einem «informellen» Teil.<sup>204</sup> Laut Burger bildeten diese Treffen eine gute Möglichkeit, um «die Frauen der Verwaltung untereinander ins Gespräch zu bringen».<sup>205</sup> Inhaltlich deckten die Veranstaltungen ein breites Spektrum ab: von literarischen Lesungen und kulturellen Darbietungen über Berichte zu aktuellen gleichstellungspolitischen Entwicklungen sowie Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt bis hin zu konkreten Erfahrungsberichten von Frauen aus ganz unterschiedlichen Stellungen innerhalb der Stadtverwaltung.<sup>206</sup> Auffallend ist besonders in den ersten Jahren eine Häufung von frauengeschichtlich ausgerichteten Veranstaltungen, besonders zur Geschichte der Frauenbewegung in der Schweiz. Am ersten Frauen-Stamm-Treffen Ende Mai 1991 – unmittelbar vor dem Frauenstreiktag und ebenfalls mit explizitem Bezug zu den Jubiläen zwanzig Jahre Frauenstimmrecht und zehn Jahre Gleichstellungsartikel<sup>207</sup> – referierte Emilie Lieberherr als eine Frau «der ersten Stunde»<sup>208</sup> unter dem Titel «Frauen auf dem Marsch» vor hundert Teilnehmerinnen über die Entwicklungen vom Kampf um das Frauenstimmrecht bis zur aktuellen Lage hinsichtlich des 14. Juni 1991. Besonders die «kämpferische» Art der Referentin habe laut der FFF dazu beigetragen, dass diese erste Veranstaltung ein Erfolg gewesen sei und «uns Frauen» verdeutlicht, dass weitere Forderungen nötig seien.<sup>209</sup> Am folgenden Treffen hielt die Historikerin Lynn Blattmann ein Input mit dem klassisch frauengeschichtlichen Titel «Auf den Spuren von Frauen im Stadtarchiv». Auch stellte eine Pionierin der Schweizer Frauengeschichte, Heidi Witzig, 1993 ihr gemeinsam mit Elisabeth Joris verfasstes Buch *Brave Frauen – aufmüpfige Weiber* vor.<sup>210</sup> Eine weitere prominente Referentin war die SP-Politikerin Lilian Uchtenhagen, die zu den ersten Frauen gehörte, die nach der Annahme des Frauenstimmrechts 1971 in den Nationalrat gewählt worden waren.<sup>211</sup> 1996 teilte sie unter dem Titel «25 Jahre Frauenstimmrecht – eine Pionierin berichtet» ihre Erfahrungen aus ihrer Zeit in der Schweizer Politik mit den anwesenden Teilnehmerinnen. Die aufgeführten Beispiele zeugen von einer

---

<sup>203</sup> StArZH V.C.c.88.:4.3 (Dossier «Weiterbildungstage für die Mitarbeiterinnen der Stadtverwaltung 1990-2004»): Dokumentation des Kurses «Wir Frauen in der Stadtverwaltung» vom 7./8. Februar 1990.

<sup>204</sup> Stabsstelle für Frauenfragen (SFF), Finanzdepartement. In: Stadt Zürich (Hg.): Geschäftsbericht des Stadtrates 1992, S. 1f.

<sup>205</sup> StArZH V.C.c.88.:1.1 (Dossier «Allgemeines. Beauftragte für Frauenfragen, Stabsstelle für Frauenfragen, Fachstelle für Frauenfragen»): Leuthold, H.: Kämpferinnen für die Gleichstellung von Frau und Mann. In: EWZ Aktuell 2/23 (1991), S. 17.

<sup>206</sup> StArZH V.C.c.88.:4.6 (Dossier «Frauen-Stamm 1991-2003»): Übersicht der Frauen-Stamm-Angebote der FFF von 1991 bis 2003, April 2004.

<sup>207</sup> StArZH V.C.c.88.:8.3 (Dossier «Korrespondenz 1991»): Stocker, Monika: Frauen auf dem Marsch, Presserohstoff, 20. Juni 1991.

<sup>208</sup> Ebd. Emilie Lieberherr war eine tragende Figur beim «Marsch nach Bern» von 1969, einer Protestaktion gegen das fehlende Frauenstimmrecht. Vgl. Schulz/Schmitter/Kiani: Frauenbewegung, S. 74f.

<sup>209</sup> StArZH V.C.c.88.:8.3 (Dossier «Korrespondenz 1991»): Brief der FFF an Emilie Lieberherr betr. Frauen-Stamm, 28. Mai 1991.

<sup>210</sup> Für weitere frauengeschichtlich ausgerichtete Veranstaltungen vgl. StArZH V.C.c.88.:4.6 (Dossier «Frauen-Stamm 1991-2003»): Übersicht der Frauen-Stamm-Angebote der FFF von 1991 bis 2003, April 2004.

<sup>211</sup> Baertschi, Christian: Uchtenhagen, Lilian. In: HLS, Version vom 19.09.2016, <http://www.hls-dhs-dss.ch/textes/d/D3318.php> [letzter Zugriff: 15.01.2020].

für die neue Frauenbewegung typischen Forderung nach einer «eigenen Geschichte» von Frauen,<sup>212</sup> die sich mit der an den Universitäten seit den ausgehenden 1970er entstehenden Frauen- und Geschlechtergeschichte – in der Schweiz mit der üblichen Verspätung erst in den 1980er Jahren<sup>213</sup> – bereits zu institutionalisieren begann. Die Auseinandersetzung mit Frauen in der Geschichte hatte für die neue Frauenbewegung und in der frühen Frauengeschichte oft eine identitätsstiftende Intention, was sich auch in den Themen der Frauen-Stamm-Treffen widerspiegelt.

Neben den frauengeschichtlichen Veranstaltungen nahmen weiter die Vorstellung verschiedener Frauenprojekte und -organisationen sowie Beratungsangebote inner- und ausserhalb der Stadtverwaltung einen zentralen Stellenwert in den Frauen-Stamm-Treffen ein. So führte der Verein Frauenstadtrundgang Zürich im Januar 1992 eine Veranstaltung durch.<sup>214</sup> Weiter stellten zwei ehemalige Mitarbeiterinnen des Lila-Busses, einer 1989 gegründete Anlaufstelle für drogensüchtige Sexarbeiterinnen,<sup>215</sup> dieses Projekt Ende Mai 1992 vor. Auch Akteurinnen des Vereins Zürcher Aids-Hilfe Bereich Frauen,<sup>216</sup> von Infodona, die seit 1989 bestehende Kontakt- und Beratungsstelle für Ausländerinnen des Jugendamts Zürich,<sup>217</sup> oder vom Projekt apella, einem Informationstelefon zu Verhütung, Schwangerschaft und Kinderlosigkeit, das 1993 vom Aktionsforum Mutterschaft ohne Zwang ins Leben gerufen worden ist,<sup>218</sup> referierten an den Frauen-Stamm-Treffen. Weiter waren gewerkschaftlich engagierte Frauen unter den Referentinnen vertreten und die Mehrheit der im Untersuchungszeitraum amtierenden Stadträtinnen hielten Referate an den Frauen-Stamm-Treffen. Neben Lieberherr referierte Ursula Koch 1991 zur Frage «Führen Frauen anders?», Kathrin Martelli erzählte 1995 aus ihrem Alltag als Stadträtin und Monika Stocker berichtete 1996 zum Thema «Veränderungen – Chancen oder Bedrohungen?».<sup>219</sup>

Inwiefern die Frauen-Stamm-Treffen tatsächlich zu einer Vernetzung der Arbeitnehmerinnen der Stadtverwaltung beitrugen und welche Frauen sich von dem Angebot angesprochen fühlten, lässt sich mit dem vorliegenden Quellenmaterial kaum eruieren. Zumindest wurden die Treffen während des Untersuchungszeitraums rege besucht: Die Anzahl variierte zwischen fünf bis hundert Teilnehmerinnen, im Durchschnitt waren gut zwanzig Teilnehmerinnen pro Veranstaltung anwesend.<sup>220</sup> Deutlich wird jedoch erstens, dass die FFF die Idee einer autonomen, d.h. einzig Frauen offenstehenden Gruppe in der Verwaltung etablierte, in der Frauen vor Frauen referierten und Frauen untereinander diskutieren und Erfahrungen austauschen konnten. Diesem autonomen Organisieren von Frauen innerhalb der Verwaltung kann ein gewisser subversiver Effekt zu gesprochen werden.

---

<sup>212</sup> Vgl. Hauch, Gabriella: «Wir, die viele Geschichten haben...»: Zur Genese der historischen Frauenforschung im gesellschaftlichen und wissenschaftlichen Kontext. In: Gehmacher, Johanna; Mesner, Maria (Hg.): Frauen- und Geschlechtergeschichte: Positionen, Perspektiven (Reihe Querschnitte. Einführungstexte zur Sozial-, Wirtschafts- und Kulturgeschichte, Bd. 14). Innsbruck 2003, S. 21-35.

<sup>213</sup> Zur Institutionalisierung der Frauen- und Geschlechtergeschichte in der Schweiz vgl. Wecker, Regina: Frauengeschichte – Geschlechtergeschichte. In: Redaktion der Schweizerischen Zeitschrift für Geschichte/Rédaction de la Revue suisse d'histoire (Hg.): Geschichtsforschung in der Schweiz: Bilanzen und Perspektiven – 1991. Basel 1992, S. 157-168.

<sup>214</sup> Seit Mitte der 1990er Jahre waren die Veranstalterinnen der Frauenstadtrundgänge wichtige Akteurinnen in der Frauenbewegung. Vgl. Schulz/Schmitter/Kiani: Frauenbewegung, S. 142. Zum Verein Frauenstadtrundgang Zürich vgl. BfG (Hg.): Frauenstadt Zürich, S. 102.

<sup>215</sup> Zum Projekt Lila-Bus vgl. Seemann, Isabelle: Zürcher Freiern soll die Lust vergehen. In: Tagblatt der Stadt Zürich, 11. Juli 2018, S. 6f.

<sup>216</sup> Zur Zürcher Aids-Hilfe vgl. BfG (Hg.): Frauenstadt Zürich, S. 81.

<sup>217</sup> Zu Infodona vgl. BfG (Hg.): Frauenstadt Zürich, S. 81.

<sup>218</sup> Das Aktionsforum Mutterschaft ohne Zwang entstand 1985/86 aus Vertreterinnen der OFRA, INFRA, des «Wyberrats», linker Parteien und Gewerkschaften sowie Aktivistinnen ohne feste Gruppe und war in der feministischen Auseinandersetzung mit Reproduktionspolitiken eine zentrale Akteurin. Vgl. Schmitter: Politiken der Reproduktion, S. 199-211.

<sup>219</sup> StArZH V.C.c.88.:4.6 (Dossier «Frauen-Stamm 1991-2003»): Übersicht der Frauen-Stamm-Angebote der FFF von 1991 bis 2003, April 2004.

<sup>220</sup> StArZH V.C.c.88.:4.6 (Dossier «Frauen-Stamm 1991-2003»): Übersicht der Frauen-Stamm-Angebote der FFF von 1991 bis 2003, April 2004.

Auch die Inhalte der Treffen, in denen zwar nicht zu Frauenprotest aufgerufen, dieser aber zumindest thematisiert wurde, verweisen auf eine durch die FFF kultivierte Widerständigkeit innerhalb der Verwaltung. Zweitens zeigt sich an diesem Beispiel wiederum die Vernetzung der FFF selbst, welche die unterschiedlichen Referentinnen einlud. Einerseits sind dies Akteurinnen, die innerhalb der Verwaltung zu ähnlichen Themen wie die FFF arbeiteten, oder aber über die Verwaltung hinaus einen Bezug zu einem feministischen Milieu, mehrheitlich aus dem Raum Zürich, aufwiesen. Analog zur oben beschriebenen anfänglichen Vernetzung sind die beteiligten Akteurinnen sehr unterschiedlich: von Gleichstellungsbeauftragten und feministischen Wissenschaftlerinnen, über Aktivistinnen und Gewerkschafterinnen bis zu Politikerinnen verschiedener Parteien, wobei Frauen unterschiedlicher Generationen vertreten waren. Die hier beschriebene Vernetzung bestärkt die These, dass die FFF zu einem feministischen Milieu gehörte, in dem ein Austausch über verschiedene Grenzen hinweg stattfand bzw. dieser Austausch selbst durch Stellen wie die FFF vorangetrieben wurde.

Ein spezifischeres Vernetzungsangebot der FFF stellten die ebenfalls seit 1991 stattfindenden sogenannten Juristinnen-Treffen dar, die auch ausschliesslich Frauen offenstanden und an denen ein Austausch von Erfahrungen und Fachwissen im Zentrum stand.<sup>221</sup> Juristinnen aus der Stadtverwaltung trafen sich viermal jährlich und hörten Referate von Berufskolleginnen, vorwiegend ebenfalls aus der Stadtverwaltung, zu rechtlichen Entwicklungen betreffend frauen- und gleichstellungsrelevanter Themen von gesamtschweizerischer Bedeutung oder spezifisch in Bezug auf die Stadtverwaltung Zürich. So gaben nach anfänglichen Bedürfnisabklärungen etwa Juristinnen Auskunft über ihre spezifischen Tätigkeiten, referierten unter anderem über das städtische Gleichstellungsreglement, das eidgenössische Gleichstellungsgesetz oder die Revision des Scheidungsrechts.<sup>222</sup> Die Treffen fanden zunächst im privaten Haus einer Juristin statt, was einen gewissen informellen Charakter vermuten lässt, ab 1996 meist in den Räumlichkeiten der FFF. Sie galten als Weiterbildung und waren entsprechend für die Teilnehmerinnen als Arbeitszeit anrechenbar.<sup>223</sup>

Der akademische Feminismus nahm spätestens seit den 1980er Jahren mit der Gründung des Vereins Feministische Wissenschaft Schweiz 1983 eine zentrale Rolle in der Schweizer Frauenbewegung ein.<sup>224</sup> Auch feministisch gesinnte Juristinnen begannen sich zu vernetzen, wie es die 1987 erstmals durchgeführte Schweizerische Feministische Juristinnentagung in Basel verdeutlicht.<sup>225</sup> Im Anschluss daran entstand der Verein Feministische Juristinnen Zürich, dessen Mitglieder sich einmal im Monat im Autonomen Frauenzentrum in Zürich trafen. Ziel war unter anderem der Erfahrungsaustausch und das Aufbauen eines Netzwerks von feministischen Juristinnen.<sup>226</sup> Damit wird deutlich, dass auch der Zusammenschluss von Juristinnen in «autonomen» Frauengruppen in der Frauenbewegung eine übliche Praktik war, welche die FFF nun mit dem Juristinnen-Treff Anfang der 1990er Jahre in ähnlicher Ausprägung in die Zürcher Stadtverwaltung übertrug. Weiter lässt sich eine Vernetzung mit feministischen Juristinnen ausserhalb der Stadtverwaltung zumindest erahnen, so warb die FFF unter den Städtzürcher Juristinnen für die jährlich stattfindende feministische Juristinnentagung.<sup>227</sup>

---

<sup>221</sup> StArZH V.C.c.88.:4.5 (Dossier «Juristinnen-Treff 1991-2005»): Rundschreiben der FFF an alle Juristinnen der Stadtverwaltung betr. Juristinnentreff, Juli 1991.

<sup>222</sup> StArZH V.C.c.88.:4.5 (Dossier «Juristinnen-Treff 1991-2005»): Themen der Juristinnen-Treffs der Fachstelle für Frauenfragen von 1991-2005, 1. März 2005.

<sup>223</sup> StArZH V.C.c.88.:4.5 (Dossier «Juristinnen-Treff 1991-2005»): Rundschreiben von Katharina Willi an alle Juristinnen der Stadtverwaltung betr. Juristinnentreff, August 1996; StArZH V.C.c.88.:4.5 (Dossier «Juristinnen-Treff 1991-2005»): Rundschreiben von Katharina Willi an alle Juristinnen der Stadtverwaltung betr. Juristinnentreff, November 1996.

<sup>224</sup> Schulz/Schmitter/Kiani: Frauenbewegung, S. 111f.

<sup>225</sup> Zur ersten Schweizerischen Juristinnentagung vgl. Binkert, Monika: 1. Feministische Juristinnentagung in der Schweiz. In: Emanzipation 8/13 (1987), S. 12.

<sup>226</sup> BfG (Hg.): Frauenstadt Zürich, S. 153.

<sup>227</sup> StArZH V.C.c.88.:4.5 (Dossier «Juristinnen-Treff 1991-2005»): Rundschreiben der FFF an alle Juristinnen der Stadtverwaltung betr. Juristinnentreff, 17. September 1991. Auch Annelise Burger selbst nahm nachweislich an Juristinnentagungen teil. Vgl. StArZH V.C.c.88.:8.2 (Dossier «Korrespondenz 1989-1990»): Kreditkontrolle

### 3.1.2. Ermächtigung durch Vernetzung

Ein weiteres Angebot der FFF, in dem der Anspruch der Vernetzung von Frauen zentral war, bestand im ab 1992 jährlich stattfindenden «Weiterbildungstag für alle Mitarbeiterinnen der Stadtverwaltung». Am ersten Weiterbildungstag im Januar 1992 nahmen trotz Widerstand in einzelnen Abteilungen rund 500 Frauen aus der gesamten Stadtverwaltung teil, was etwas mehr als 5 Prozent aller Arbeitnehmerinnen entsprach. Dies sei laut der FFF ein Erfolg gewesen und zeige «die grosse Motivation der Frauen und das Bedürfnis, sich in einem Kollektiv ‹wir Mitarbeiterinnen› auch wirklich zu finden».<sup>228</sup> Zentral bei den Weiterbildungstagen war, dass die Mitarbeiterinnen durch diesen Zusammenschluss ein Kollektivgefühl entwickelten und so in ihrem Selbstbewusstsein gestärkt werden konnten. Diese Strategie fasse ich im Folgenden mit dem Begriff der Ermächtigung.

Der erste Weiterbildungstag wurde von der Tagespresse rezipiert und erlangte über die Stadtverwaltung hinaus Aufmerksamkeit. So zitierte der *Tages-Anzeiger* Annelise Burger wie folgt: «Oft realisieren die Frauen, gerade solche aus kleinen Abteilungen, gar nicht, wie viele wir sind». Weiter würde laut der Autorin bereits der Anblick des «gerammelt» vollen Saals «manches Selbstvertrauen» stärken. Letztlich verdeutlicht der Artikel, dass das Aufbauen eines Netzes unter Frauen eine wichtige Funktion der Weiterbildungstage war, denn in den Workshops sei nicht nur die Wissensvermittlung bedeutend, sondern auch das gegenseitige Kennenlernen der Frauen, so dass sich diese nicht länger als «Einzelkämpferinnen» behaupten müssten.<sup>229</sup>

Die Aspekte des Vernetzens und der Ermächtigung waren auch in den darauffolgenden Weiterbildungstagen zentral. Wie Annelise Burger im Vorfeld des zweiten Weiterbildungstages von 1993 festhielt, wollte die FFF die Mitarbeiterinnen «zu einem aktiven beruflichen Verhalten ermutigen und sie dafür stärken».<sup>230</sup> Auch fand ein Seminar zum Thema «Vernetzung innerhalb und ausserhalb der Dienstabteilungen, wie geht das?» statt.<sup>231</sup> Zudem waren die beiden damaligen Stadträtinnen am Weiterbildungstag anwesend, wobei Emilie Lieberherr die Frauen ermutigte, trotz «rauerem Klima» für ihre Forderungen und Bedürfnisse einzustehen.<sup>232</sup> Die weiblichen Exekutivmitglieder wurden jeweils von der FFF zu den Veranstaltungen eingeladen, um diesen «mehr Gewicht» zu geben und zu verdeutlichen, «welchen Stellenwert Frauenförderung in der Stadtverwaltung» innehat.<sup>233</sup> Am dritten Weiterbildungstag von 1994 schätzten die Organisatorinnen der FFF besonders die «Solidarität» anwesender Frauen, die ihnen spontan beim Durchführen der Veranstaltung zu Hilfe kamen. Neben einem Erfahrungsaustausch über die «frauen- und gleichstellungsfördernden Anstrengungen» und die damit verbundenen Handlungsspielräume war auch hier die Vernetzung der Mitarbeiterinnen erklärtes Ziel.<sup>234</sup> Der Höhepunkt des Weiterbildungstages von 1999 war ein Podiumsgespräch, an dem die vier Zürcher Stadträtinnen – die zurückgetretene Ursula Koch wurde 1998 von der SP-Politikerin Esther Maurer ersetzt, zusätzlich wurde die LdU-Politikerin und Mitbegründerin des

---

1990, 20. Dezember 1990; StArZH V.C.c.88.:8.4 (Dossier «Korrespondenz 1992»): Termine Woche 3/1992, 10. Januar 1992.

<sup>228</sup> StArZH V.C.c.88.:4.3 (Dossier «Weiterbildungstage für die Mitarbeiterinnen der Stadtverwaltung 1990-2004»): Dokumentation des 1. Weiterbildungstages für alle Mitarbeiterinnen der Stadtverwaltung Zürich zum Thema «Berufs-Frauen – Eine Realität mit Folgen» vom 21. Januar 1992, S. 2.

<sup>229</sup> StArZH V.C.c.88.:4.3 (Dossier «Weiterbildungstage für die Mitarbeiterinnen der Stadtverwaltung 1990-2004»): *Tages-Anzeiger*, 23. Januar 1992.

<sup>230</sup> StArZH V.C.c.88.:8.4 (Dossier «Korrespondenz 1992»): Brief von Annelise Burger an Ursula Koch betr. 2. Weiterbildungstag, 5. Oktober 1992.

<sup>231</sup> FFF (Hg.): «Wir Frauen wollen beruflich weiterkommen... auch in rauen Zeiten»: Dokumentation zum 2. Weiterbildungstag vom 26. Januar 1993 für die Mitarbeiterinnen der Stadtverwaltung Zürich. Zürich 1993, S. 29.

<sup>232</sup> Ebd., S. 28.

<sup>233</sup> StArZH V.C.c.88.:8.3 (Dossier «Korrespondenz 1991»): Brief von Annelise Burger an Emilie Lieberherr betr. 1. Weiterbildungstag, 19. November 1991; StArZH V.C.c.88.:8.4 (Dossier «Korrespondenz 1992»): Brief von Annelise Burger an Ursula Koch betr. 2. Weiterbildungstag, 5. Oktober 1992.

<sup>234</sup> FFF (Hg.): Frauenförderung im Berufsalltag, S. 1f.



Konsumentinnenforums Monika Weber gewählt<sup>235</sup> – ihre «frauenpolitische Grundhaltung» darlegten. Die «versammelten Frauen der Stadtverwaltung» hätten anhaltenden Beifall gespendet, was die Wichtigkeit der Stärkung der Frauen in der Exekutive aufzeige. Die Äusserungen der Stadträtinnen verweisen zudem auf eine parteiübergreifende Solidarität unter Frauen. Sobald mehr als eine Frau vertreten sei, so wird die bürgerliche Politikerin Kathrin Martelli zitiert, komme es zu einer «anderen Grundsolidarität unter Frauen»: «Erfahrungswerte» hätten Platz, was frauenpolitischen Anliegen Auftrieb verschaffe.<sup>236</sup>

Die Vernetzung und Bildung von Frauengruppen in der Verwaltung hatten immer auch die Verbesserung der individuellen Aufstiegsmöglichkeit der Arbeitnehmerinnen zum Ziel. Besonders deutlich zeigt sich dies am Weiterbildungstag von 1998, an dem über das Thema «Netzwerke beruflich nutzen» referiert und diskutiert wurde. «In jedem Seminar, jedem Kurs, an jeder Tagung und in allen Projekten gelangen Frauen immer wieder zur Erkenntnis, dass ihnen ein tragendes berufliches Netz fehlt, dass es an Solidarität unter Frauen am Arbeitsplatz mangelt, dass sie keine Seilschaften bilden, die sie unterstützen [...]»,<sup>237</sup> so die Begründung für die Schwerpunktsetzung der Veranstaltung. Grund dazu sei eine «moralische Zurückhaltung» von Frauen, wohingegen bei Männern derartige Beziehungsnetze allgegenwärtig seien. Um dem entgegenzutreten und in gleichzeitiger Anlehnung an traditionelle, bisher Männern vorbehaltene Netzwerke bot die FFF ein breites Spektrum an theoretischen sowie praktischen Überlegungen, wie Frauen sich erfolgreich vernetzen könnten, um an beruflichem Einfluss zu gewinnen. Es erfolgten Reflexionen über das Verhältnis von Frauen zu Macht oder konkrete Tipps für die Figur der Mentorin. Auch stellten sich verschiedene Frauennetzwerke vor, etwa das Frauennetz des Kaufmännischen Verband Zürich, der Club Zürich von Business and Professional Women Switzerland (BPW), der wiederum Teil eines transnationalen Netzwerks für Berufsfrauen war,<sup>238</sup> der Verein Feministische Wissenschaft Schweiz sowie die verwaltungsinternen Vernetzungsangebote für Frauen.<sup>239</sup> Dass Frauennetzwerke ziel- und zweckausgerichtet sein und immer einen individuellen Nutzen haben sollten, verdeutlichte besonders die Hauptreferentin Marie-Louise Barben, Leiterin der 1990 gegründeten Kantonalen Fachstelle für die Gleichstellung von Frauen und Männern Bern. Sie stellte die unterschiedlichen Funktionen von Netzwerken vor und verwies etwa auf unterstützende Netzwerke, wobei sie in einem Zug karrieristisch motivierte «Old Boy»-Netzwerke und Migrantinnenorganisationen wie den Treffpunkt Schwarzer Frauen aus Zürich, der Erfahrungsaustausch und Selbstermächtigung zum Ziel hatte,<sup>240</sup> nennt. Weiter gäbe es Netzwerke zur Verfolgung eines gemeinsamen Ziels, wofür ihre Mitarbeiterinnen den Ausdruck «Lobbi statt Liebi» etabliert hätten: «Für die Erreichung eines gemeinsamen Ziels ist es wichtig, die richtigen Fäden zu spannen und nicht, dass sich alle Beteiligten gut mögen...»,<sup>241</sup> In ihrem Fazit verdeutlichte Barben schliesslich den Zuhörerinnen, dass sie sich im Klaren darüber sein sollten, zu welchem Zweck und mit welchen Erwartungen sie ein Frauennetzwerk suchen. Sowohl das Schlagwort «Sisterhood is powerful» wie auch «Frausein allein ist kein Programm» treffe zu, denn die zentrale Frage dabei sei, was jeweils am meisten nütze. Letztlich könnten gemischtgeschlechtliche oder Männernetzwerke je nach Fall nützlicher sein als Frauennetzwerke.<sup>242</sup>

---

<sup>235</sup> Krähenbühl: Zahlen zur Wohnbevölkerung, S. 17; Joris/Witzig: Frauengeschichte(n), S. 469.

<sup>236</sup> FFF (Hg.): Arbeiten in einem sich verändernden Umfeld: Dokumentation zum 7. Weiterbildungstag vom 15. April 1999 für die Mitarbeiterinnen der Stadtverwaltung Zürich. Zürich 1999, S. 17-20.

<sup>237</sup> FFF (Hg.): Netzwerke beruflich nutzen: Dokumentation zum 6. Weiterbildungstag vom 10. März 1998 für die Mitarbeiterinnen der Stadtverwaltung Zürich. Zürich 1998, S. 7.

<sup>238</sup> Zur 1947 gegründeten Organisation BPW vgl. Deck, Daniela; Bosshart-Pfluger, Catherine: Business and Professional Women Switzerland 1947-1997: Geschichte einer Schweizer Frauenorganisation (Studien zur Zeitgeschichte, Bd. 3). Frauenfeld, Stuttgart, Wien 2001.

<sup>239</sup> FFF (Hg.): Netzwerke beruflich nutzen, S. 39-42.

<sup>240</sup> Für die Geschichte des 1993 gegründeten Treffpunkts Schwarzer Frauen vgl. Berlowitz, Shelley; Joris, Elisabeth; Meierhofer-Mangeli, Zeedah (Hg.): Terra incognita? Der Treffpunkt Schwarzer Frauen in Zürich. Zürich 2013.

<sup>241</sup> FFF (Hg.): Netzwerke beruflich nutzen, S. 19.

<sup>242</sup> Ebd., S. 21.

Die Aktivitäten der FFF zur Förderung der Bildung von Frauengruppen sowie der Vernetzung zeigen, dass die Idee einer autonomen Frauengruppe – ein konstitutives Element der neuen Frauenbewegung der 1970er Jahre – in der Verwaltung etabliert wurde, mit dem Ziel, ein Kollektivgefühl unter Frauen zu stärken und mittels Zusprechens gegenseitiger Unterstützung und Rückgriff auf Erfahrungsaustausch unter Frauen den eigenen Forderungen mehr Nachdruck verleihen zu können. Die Vernetzungsangebote der FFF dienten primär der Ermächtigung von Frauen in der Stadtverwaltung. Mit der Beschränkung auf die berufliche Sphäre geht jedoch auch eine Veränderung einher. So können die aus der neuen Frauenbewegung übernommenen Ermächtigungs- und Vernetzungspraktiken einerseits ausschliesslich zum individuellen beruflichen Weiterkommen eingesetzt werden. Andererseits organisierten sich die Mitarbeiterinnen der Stadtverwaltung nicht wie in der neuen Frauenbewegung basisdemokratisch und auf Eigeninitiative. Die Fachstelle führte diese Praktiken vielmehr gleichsam *Top down* in die Verwaltung ein. Die Frage, welche Frauen von den Angeboten profitiert haben, muss hier offenbleiben. Da die bisherigen Weiterbildungstage «gute Deutschkenntnisse» voraussetzten, führte die FFF in Zusammenarbeit mit der Koordinationsstelle für Ausländerfragen und der Beratungsstelle Infodona ab 1994 zusätzlich einen Weiterbildungstag für «fremdsprachige Mitarbeiterinnen» durch. Dies sei wichtig für die «Integration und Förderung auch der fremdsprachigen bzw. ausländischen Frauen».<sup>243</sup> Dass das bestehende Angebot um eine spezifische Veranstaltung für Migrantinnen ergänzt worden ist, zeigt zumindest, dass diese vorher einen beschränkten Zugang hatten.

### **3.2. «Hilfe zur Selbsthilfe». Beratung und frauenspezifische Weiterbildung**

Die Ermächtigung von Frauen war auch in den Beratungs- und Bildungsangeboten der FFF zentral, wie ein Interview mit Annelise Burger aufzeigt. 1991, als beide Angebote bereits am Laufen waren, verdeutlichte Burger, in den Gesprächen sollten die Mitarbeiterinnen der Stadtverwaltung bestärkt und durch die frauenspezifischen Kurse ihr Selbstvertrauen gestärkt werden.<sup>244</sup> Beiden Angeboten lag jedoch weiter der Anspruch zugrunde, Frauen Selbsthilfe zu vermitteln. Dass dabei ein Spannungsfeld zwischen Hilfestellung und Verantwortungsdelegation bestand, soll im Folgenden aufgezeigt werden.

#### **3.2.1. Beratungsarbeit**

In einer Informationskarte an alle Arbeitnehmer\_innen der Zürcher Stadtverwaltung machte die FFF im Mai 1988 auf ihre Aktivitäten aufmerksam, insbesondere auf die wöchentliche Sprechstunde für Frauen. Dieses Angebot wurde laut der FFF in der Folge rege genutzt. Bis Ende Jahr suchten über fünfzig Frauen in der Sprechstunde Rat.<sup>245</sup> 1989 machten vierzig Mitarbeiterinnen von der Sprechstunde Gebrauch. Die Anzahl der Ratsuchenden bewegte sich in der gleichen Höhe, bis 1997 beim Personalamt eine neue Stelle zur Personalberatung entstand, an die sich Frauen im Folgenden wendeten, wenn die Diskriminierung aufgrund des Geschlecht zwar Thema, aber nicht der ausschlaggebende Punkt für ihr Einholen von Rat war.<sup>246</sup> Rat, Information, Unterstützung oder Vermittlung lieferte die FFF den städtischen Mitarbeiterinnen neben den Sprechstunden auch

---

<sup>243</sup> StArZH V.C.c.88.:4.4 (Dossier «Weiterbildungstage für die fremdsprachigen Mitarbeiterinnen der Stadtverwaltung 1994-1997»): Brief von Willy Küng an die Dienstchef\_innen betr. Weiterbildungstag, April 1994.

<sup>244</sup> StArZH V.C.c.88.:1.1 (Dossier «Allgemeines. Beauftragte für Frauenfragen, Stabsstelle für Frauenfragen, Fachstelle für Frauenfragen»): Leuthold, H.: Kämpferinnen für die Gleichstellung von Frau und Mann. In: EWZ Aktuell 2/23 (1991), S. 17.

<sup>245</sup> Stabsstelle für Frauenfragen, Finanzdepartement. In: Stadt Zürich (Hg.): Geschäftsbericht des Stadtrates 1988, S. 78f.

<sup>246</sup> Vgl. die Einträge der Stabsstelle bzw. Fachstelle für Frauenfragen in den jeweiligen Geschäftsberichten: Stadt Zürich (Hg.): Geschäftsberichte des Stadtrates 1989-1997.

schriftlich oder telefonisch.<sup>247</sup> Die konkreten Inhalte der Sprechstunden und der Beratung der Mitarbeiterinnen sind schwierig zu rekonstruieren. Nur vereinzelte Briefe sind erhalten, so etwa einer von Monika Stocker an eine hilfeschuchende Frau aus dem Jahr 1991. In einer «turbulenten Lebensphase» suchte die Mitarbeiterin Rat bezüglich einer beruflichen Neuorientierung. Im Antwortschreiben will Stocker ihr Mut machen, «aus diesen Turbulenzen neue Wege zu suchen und dann auch [...] einen zu finden.»<sup>248</sup> Gleich anschliessend verweist Stocker auf eine Reihe von vor allem frauenspezifischen Beratungs- und Kursangeboten, die der Frau weiterhelfen und sie in ihrer Entscheidung bestärken sollten.

Die groben Themenschwerpunkte der Beratung werden in den Geschäftsberichten der FFF aufgeführt. Laut diesen Berichten waren Fragen zur Lohnungleichheit seit Beginn ein besonders häufiges Thema, ebenso rechtliche Beratung bei Mutterschaft und Schwangerschaft. Weitere Bereiche waren in den 1990er Jahren allgemeinere arbeitsrechtliche Fragen, der berufliche Wiedereinstieg und Aufstieg von Frauen sowie sexistische oder sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz.<sup>249</sup> In den Themen der Sprechstunden widerspiegelt sich weiter auch die jeweilige Arbeitsmarktlage. So bemerkte die FFF 1993, dass erwerbstätige Frauen auch in der Stadtverwaltung einem erhöhten Druck ausgesetzt seien. Dies äusserte sich darin, dass vermehrt eine Begleitung von betroffenen Frauen, gerade bei Mobbingfällen, über eine längere Zeit hinweg erforderlich war.<sup>250</sup>

Wie die feministischen Beratungsstellen der 1970er Jahre war die Beratung der FFF «von Frauen für Frauen» organisiert und auch die Inhalte erinnern an die anfänglichen Schwerpunkte beispielsweise der INFRA.<sup>251</sup> Die eigentliche Idee hinter dem Beratungsangebot der FFF gestaltete sich ebenfalls analog zu den von der neuen Frauenbewegung initiierten Frauen- und Beratungszentren, wie eine Aussage von Annelise Burger von 1991 verdeutlicht. Primäres Ziel sei, so Burger, den Frauen «Hilfe zur Selbsthilfe» zu vermitteln: «Wir besprechen, klären die Situation und zeigen Vorgehensweisen auf, um den Frauen zu ihrem Recht zu verhelfen. Generell möchten wir die betroffenen Frauen darin bestärken, selber Schritte zu unternehmen, um ihre Probleme zu lösen.»<sup>252</sup> Die Beratung der FFF sollte die Frauen zwar einerseits ermächtigen, sie wurden andererseits jedoch aufgefordert, selbst Verantwortung zu übernehmen. Wie es jegliche Beratung voraussetzt, lag auch dem Angebot der FFF die Annahme zugrunde, dass die Mitarbeiterinnen letztlich eine Verbesserung ihrer Situation durch Eigeninitiative und Selbstveränderung bzw. einer «verantwortlichen Führung [ihrer] selbst»<sup>253</sup> erreichen sollten.

### 3.2.2. Aufbau des Kursangebots für Frauen

Die Vermittlung von Selbsthilfe zeigt sich auch in den frauenspezifischen Kursen der FFF. Diese beinhalteten oft weniger Bildung in herkömmlicher Weise als Wissensvermittlung, vielmehr war die Beratung der Teilnehmerinnen ein zentrales Element. Im Folgenden beschreibe ich zunächst den

---

<sup>247</sup> StArZH V.C.c.88.:1.1 (Dossier «Allgemeines. Beauftragte für Frauenfragen, Stabsstelle für Frauenfragen, Fachstelle für Frauenfragen»): Brief von K. Amstutz an den Referenten der Rechnungsprüfungskommission des Gemeinderats betr. Voranschlag 1990, Personalamt, 3. November 1989.

<sup>248</sup> StArZH V.C.c.88.:8.3 (Dossier «Korrespondenz 1991»): Brief von Monika Stocker an eine städtische Angestellte betr. Beratung für berufliche Neuorientierung, 12. Juni 1991.

<sup>249</sup> Vgl. die Einträge der Stabsstelle bzw. Fachstelle für Frauenfragen in den jeweiligen Geschäftsberichten: Stadt Zürich (Hg.): Geschäftsberichte des Stadtrates 1988-1999.

<sup>250</sup> Stabsstelle für Frauenfragen (SFF), Finanzdepartement. In: Stadt Zürich (Hg.): Geschäftsbericht des Stadtrates 1993, S. 1.

<sup>251</sup> Zur INFRA und ihren Tätigkeitsschwerpunkten vgl. Kapitel 2.1, S. 21., in dieser Arbeit.

<sup>252</sup> StArZH V.C.c.88.:1.1 (Dossier «Allgemeines. Beauftragte für Frauenfragen, Stabsstelle für Frauenfragen, Fachstelle für Frauenfragen»): Leuthold, H.: Kämpferinnen für die Gleichstellung von Frau und Mann. In: EWZ Aktuell 2/23 (1991), S. 15.

<sup>253</sup> Für die Widersprüchlichkeit institutionalisierter Beratung zwischen emanzipatorischem Wandel und staatlicher Steuerung vgl. Duttweiler, Stefanie: Beratung. In: Bröckling, Ulrich; Krasmann, Susanne; Lemke, Thomas (Hg.): Glossar der Gegenwart. Frankfurt a. M. 2004, S. 23-29; hier S. 24.

Aufbau des frauenspezifischen Kursangebots und die konzeptionellen Grundlagen, anschliessend folgt eine Auswertung der Kursinhalte und schliesslich lege ich dar, wie die FFF ihre Forderungen nach frauenspezifischer Bildung wissenschaftlich legitimierte und nach aussen trug.

Neben den bereits erwähnten jährlichen Weiterbildungstagen, die eher als Events konzipiert waren, organisierte die FFF in Zusammenarbeit mit dem Büro für Personalschulung auch ein reguläres Bildungsangebot für Frauen innerhalb der Stadtverwaltung. 1989 führte die FFF erstmals zwei verschiedene frauenspezifische Kurse durch. Die Nachfrage war grösser als erwartet, so mussten die ausgeschriebenen Kurse gleich mehrfach durchgeführt werden.<sup>254</sup> Ab 1991 organisierte die FFF auch Kurse für ein gemischtgeschlechtliches Publikum.<sup>255</sup> Die Kurse fanden zunächst meist im Boldernhaus in Männedorf statt, das in der Deutschschweiz als wichtiger Ort feministischer Diskussionen fungierte,<sup>256</sup> ab 1992 dann vermehrt in der Schweizerischen Frauenfachschule Zürich. Von Anfang an erfolgte eine Zusammenarbeit mit anderen Akteur\_innen im Bildungsbereich. Bereits die ersten beiden Kursangebote organisierte die FFF 1989 gemeinsam mit dem Beratungsunternehmen Femmedia und dem Verein BALance. Beide sind aus einem feministischen Milieu heraus entstanden.

1986 gründeten Anita Fetz und Ruth Marx in Basel gemeinsam Femmedia, das «Büro für frauenspezifische Kommunikation», das Anfang der 1990er Jahre in «Büro für Frauenförderung» umbenannt wurde und schliesslich ab der zweiten Hälfte der 1990er Jahre Femmedia ChangeAssist hiess.<sup>257</sup> Die Historikerin, Politikerin und Organisationsberaterin Anita Fetz wurde laut einem Interview in der FRAZ von 1985/86 Mitte der 1970er Jahre in Basel feministisch politisiert, als sie am Rande an einer Besetzung eines autonomen Frauenzentrums beteiligt war, und kam später zur OFRA, wo sie auch als Geschäftsführerin tätig war. Für die POCH sass sie 1985 bis 1989 im Nationalrat und nach deren Auflösung 1993 trat sie in die SP ein.<sup>258</sup> Die Erwachsenenbildnerin Ruth Marx, ebenfalls Mitglied der OFRA, war als deren Sekretärin in Basel tätig und langjähriges Redaktionsmitglied der *Emanzipation*.<sup>259</sup> Die beiden Feministinnen hätten, laut einem Portrait in der FRAZ, mit der Gründung von Femmedia «den Schritt heraus aus der Frauenbewegungsszene, hinein in die öffentlichen Beziehungen gewagt».<sup>260</sup> Mit Femmedia wollten Fetz und Marx einerseits Öffentlichkeitsarbeit aus feministischer Perspektive leisten, indem sie journalistische Tätigkeiten ausführten, andererseits bauten sie ein Schulungsangebot auf, das zumindest in der Anfangszeit auf das Themengebiet «Frau –

---

<sup>254</sup> Stabsstelle für Frauenfragen, Finanzdepartement. In: Stadt Zürich (Hg.): Geschäftsbericht des Stadtrates 1989, S. 80f.

<sup>255</sup> Stabsstelle für Frauenfragen, Finanzdepartement. In: Stadt Zürich (Hg.): Geschäftsbericht des Stadtrates 1991, S. 2.

<sup>256</sup> Zum evangelischen Studienzentrum Boldern vgl. Schulz/Schmitter/Kiani: Frauenbewegung, S. 106.

<sup>257</sup> Vgl. die verschiedenen Kursdokumentationen von Femmedia in: StArZH V.C.c.88.:4.3 (Dossier «Weiterbildungstage für die Mitarbeiterinnen der Stadtverwaltung 1990-2004»). Femmedia besteht auch heute noch mit Anita Fetz als Geschäftsinhaberin. Vgl. Homepage von Femmedia, <http://www.femmedia.ch/index.htm> [letzter Zugriff: 29.10.2018].

<sup>258</sup> Zürcher, Monika: Macht und Ohnmacht in der Politik. Gespräch mit Anita Fetz. In: FRAZ 16 (1985/86), S. 8-11. Zum beruflichen und politischen Werdegang von Anita Fetz vgl. Homepage von Anita Fetz, [http://www.fetz.ch/biographie\\_lebenslauf.htm](http://www.fetz.ch/biographie_lebenslauf.htm) [letzter Zugriff: 29.10.2018]; Homepage Neue Frauenbewegung 2.0, Biografie von Anita Fetz, <https://www.neuefrauenbewegung.sozialarchiv.ch/index.php/biografien/anita-fetz> [letzter Zugriff: 29.10.2018].

<sup>259</sup> Zu Ruth Marx vgl. StArZH V.C.c.88.:4.1 (Dossier «Bildungsangebote, Bildungsprogramme 1989-2005»): Lernen erleben verstehen. Aus- und Weiterbildung für die Mitarbeiter\_innen der Stadtverwaltung Zürich, Sommer 1992, S. 3; Lenzin: Die Sache der Frauen, S. 17.

<sup>260</sup> Marx, Ruth; Krattinger, Anita: Femmedia – Büro für frauenspezifische Kommunikation: Der Schritt in die Öffentlichkeit. In: FRAZ 20 (1986/87), S. 46.

Beruf – Karriere» spezialisiert war.<sup>261</sup> In Kooperation mit Femmedia organisierte die FFF bis 2004 jährlich mehrere Kurse.<sup>262</sup>

Auch der Verein BALance – kurz für «Berufliche Ausbildungs- und Laufbahngestaltung für Frauen» –, mit dem die FFF zusammenarbeitete, entstand in den späten 1980er Jahren, unter anderem auf Initiative der Berufsberaterin Marie-Louise Ries hin. Diese gehörte zu einer sich seit den 1980er Jahren etablierenden neuen Gruppe von Berufsberatungs- und Gleichstellungsexpertinnen.<sup>263</sup> Die Idee von BALance geht auf eine Studiengruppe von 1986 zurück, die sich mit dem Thema «Den eigenen Stil finden» auseinandersetzte. 1989 konstituierte sich BALance als Verein mit Sitz in Zürich, der einerseits die Vernetzung der in der Aus- und Weiterbildung tätigen Vereinsfrauen sowie den Austausch ihres fachlichen Wissens zum Ziel hatte, andererseits die Förderung der «Ausbildungs- und Laufbahngestaltung» von Frauen sowie eine Sensibilisierung auf die spezifischen Probleme von Frauen in der Arbeitswelt allgemein. Dazu organisierte der Verein unter anderem im Auftrag von Arbeitgeber\_innen Kurse innerhalb der jeweiligen Betriebe.<sup>264</sup> Der Verein, der sich selbst als «Frauenraum für Berufsfrauen» bezeichnete,<sup>265</sup> war seit Anfang der 1990er Jahre Mitglied des Bunds Schweizerischer Frauenorganisationen (BSF)<sup>266</sup> und arbeitete mit anderen Frauenorganisationen wie dem BPW Zürich, dem European Women's Management Development Zürich oder der Zürcher Frauenzentrale, sowie auch mit dem Autonomen Frauenzentrum in Zürich zusammen.<sup>267</sup>

Sowohl die Kursleiterinnen des Vereins BALance als auch von Femmedia waren, wie es ein Blick in die Kursausschreibungen verdeutlicht,<sup>268</sup> mehrheitlich in den Bereichen Psychologie, Sozialarbeit und besonders Berufs-, Laufbahn- und Organisations- bzw. Unternehmensberatung ausgebildet. Seit Mitte der 1970er Jahre stieg der Anteil von Erwachsenen in der Berufsberatung generell an, zugleich veränderte sich die Art und Weise, wie Frauen nach der Erstausbildung oder einem Erwerbsunterbruch von der Berufsberatung adressiert wurden. Die Berufsberatung sollte Frauen zu einem selbstreflexiven und selbstaktivierenden Verhalten verhelfen.<sup>269</sup> In diesem Kontext avancierte laut der Historikerin Céline Angehrn die Berufsberaterin selbst zum «Typus Frau, der seine Berufslaufbahn aktiv gestaltete», wie es die Ratgeberreihe «Frau und Beruf» zeigte.<sup>270</sup> Oft handelte es sich bei Berufsberaterinnen um Frauen, die sich etwa nach einem Psychologiestudium, nach der Ausbildung zur Primarlehrerin oder nach einem Erwerbsarbeitsunterbruch auf zweitem Bildungsweg zur Berufsberaterin ausgebildet haben. Damit waren Berufsberaterinnen und Kursleiterinnen durch ihre eigene Biografie gleichsam selbst Vorbilder für die zu beratenden und unterrichtenden Frauen, da sie nicht nur aufgrund ihrer Ausbildung, sondern «als ganze Person» Expertinnen in diesem Gebiet waren.<sup>271</sup>

Für das Kursangebot arbeitete die FFF neben BALance und Femmedia sowie weiteren selbstständigen Kursleiterinnen und vereinzelt Kursleitern in den gemischtgeschlechtlichen Kursen

---

<sup>261</sup> Ebd.

<sup>262</sup> StArZH V.C.c.88.:4.1 (Dossier «Bildungsangebote, Bildungsprogramme 1989-2005»): Auflistung der frauen- und gleichstellungsfördernden Weiterbildungsangebote der FFF, 1989-2004, 31. März 2005.

<sup>263</sup> Zu Marie-Louise Ries vgl. Angehrn: Arbeit am Beruf, S. 243.

<sup>264</sup> AGoF 103 Bund Schweizerischer Frauenorganisationen. 415-82 (Dossier «Verein BALance, 1990-1997»): Statuten BALance, Mai 1992; AGoF 103 415-82 (Dossier «Verein BALance, 1990-1997»): BALance Kursprogramm, 1992/1993.

<sup>265</sup> AGoF 103 415-82 (Dossier «Verein BALance, 1990-1997»): Flyer «Die Balance – ein Frauenraum für Berufsfrauen», o. D.

<sup>266</sup> AGoF 103 415-82 (Dossier «Verein BALance, 1990-1997»): Brief der BALance-Geschäftsführerin Ursula Liechti an die Präsidentin des BSF Regula Lanz, 5. Oktober 1992.

<sup>267</sup> BfG (Hg.): Frauenstadt Zürich, S. 27f.

<sup>268</sup> AGoF 103 415-82 (Dossier «Verein BALance, 1990-1997»): BALance Kursprogramm 1992/1993; Für die Kursprogramme der FFF vgl. StArZH V.C.c.88.:4.1 (Dossier «Bildungsangebote, Bildungsprogramme 1989-2005»).

<sup>269</sup> Angehrn: Arbeit am Beruf, S. 244, 273.

<sup>270</sup> Ebd., S. 260.

<sup>271</sup> Ebd.

auch mit Gleichstellungsbeauftragten und Ausbildungsverantwortlichen der Verwaltung des Kantons Zürich und der Stadt Winterthur zusammen. Annelise Burger erarbeitete ab 1990 in einer Arbeitsgruppe gemeinsam mit Christa Köppel, Historikerin und Leiterin der seit 1990 bestehenden Kantonalen Fachstelle für Gleichberechtigungsfragen Zürich (FFG),<sup>272</sup> und Anne-Françoise Zuber, Juristin und Gleichstellungsbeauftragte der Stadtverwaltung Winterthur,<sup>273</sup> mit den jeweiligen Leitern in den Bereichen Ausbildung und Personalschulung der drei Verwaltungen, sowie mit Anita Fetz in der Funktion als «Moderatorin» von Femmedia ein «ganzheitliches Aus- und Weiterbildungskonzept». Das Konzept wurde im Februar 1992 veröffentlicht und sollte im Folgenden als Grundlage für die gesamten Aus- und Weiterbildungstätigkeiten der Verwaltungen dienen.<sup>274</sup> Ab 1993 boten die drei Arbeitgeberinnen zudem verwaltungsübergreifende frauen- und gleichstellungsfördernde Weiterbildungskurse an.<sup>275</sup>

Wie es die personelle Zusammenstellung erahnen lässt, hatte Frauenförderung innerhalb der Arbeitsgruppe einen grossen Stellenwert. Der Anspruch an frauen- und gleichstellungsfördernde Massnahmen in der Aus- und Weiterbildung zieht sich durch das ganze Konzept durch, das sonst in erster Linie darauf verweist, wie die Arbeitsgruppe ihre Vorstellung von Bildung konzipierte. Ausgangspunkt bildete eine «sich immer schneller wandelnde Gesellschaft»: als Zukunftsdiagnose konstruierte die Arbeitsgruppe Faktoren wie die zunehmende Integration und Internationalisierung der Wirtschaft, die Grenzen des ökologischen Systems, neue Kommunikations- und Informationstechniken, die demographische Überalterung in den westlichen Industrienationen oder eine zunehmende Pluralisierung von Beziehungsformen, worunter nicht zuletzt eine neue Rollenverteilung zwischen den Geschlechtern zu verstehen sei, abwechselnd als Bedrohungsszenario oder als Chance. Unter diesen Voraussetzungen sei Bildung ein «Schlüsselfaktor».<sup>276</sup> Die skizzierten gesellschaftlichen Entwicklungen würden nach «ganzheitlicher» Betrachtungsweise sowie «vernetztem Denken und Handeln» von Mitarbeiter\_innen verlangen. Gleichzeitig würde der Wunsch der Angestellten nach einer ganzheitlichen Lebensgestaltung, die sich durch höhere Anforderungen an die Freizeit sowie die Qualität des Arbeitsplatzes auszeichne, verstärkt. Die kürzer werdende «Halbwertszeit des Wissens» aufgrund technologischer Entwicklungen bedinge weiter eine laufende Aktualisierung von Fachkenntnissen. Über die herkömmliche fachspezifische Wissensvermittlung hinaus sollten auch «soziale und personale Kompetenz» gefördert werden. Die betriebliche Weiterbildung müsste die Mitarbeiter\_innen «in ihrer ganzen Persönlichkeit» schulen und sollte zudem eine lohnenswerte und zukunftsorientierte Investition sein. Für die öffentliche Verwaltung, die selbst als «lernendes System» begriffen wurde, bildeten gerade wegen den als vielschichtig dargestellten öffentlichen Aufgaben «kompetente» und «motivierte» Mitarbeiter\_innen die wichtigste Ressource, die es im Hinblick auf die Konkurrenzfähigkeit auf dem Arbeitsmarkt zu «gewinnen» und «erhalten» gelte. Das «notwendige Engagement» für die eigene Weiterbildung hätten die Mitarbeiter\_innen jedoch selbst aufzubringen. Bildung sei, so kommen die Autor\_innen zum Schluss, dass Bildung als «lebenslanger Prozess» bzw. als «Education permanente» zu verstehen sei.<sup>277</sup>

Wie die deutsche Medienwissenschaftlerin Anna Tuschling zeigt, kann das Konzept des «lebenslangen Lernens» im deutschsprachigen Raum auf die reformpädagogischen und antiautoritären Forderungen nach selbstbestimmter, autonomer Wissensaneignung zurückgeführt werden, wie sie im Zuge der 1968er-Bewegung aufkamen. In den darauffolgenden dreissig Jahren hätte sich jedoch das selbstbestimmte Lernen zu einem Imperativ der permanenten Lernverpflichtung

---

<sup>272</sup> Zu Christa Köppel und zur Entstehung der Kantonalen Fachstelle vgl. Leitner/Peyer: Gleichstellungsbüro Zürich, S. 8-10.

<sup>273</sup> Die verwaltungsinterne Fachstelle in Winterthur entstand 1989. Vgl. Fuchs: Schweizerische Gleichstellungsarbeit, S. 7.

<sup>274</sup> Burger, Annelise et al.: Rahmenkonzept für die Aus- und Weiterbildung in den öffentlichen Verwaltungen des Kantons Zürich, der Stadt Winterthur und der Stadt Zürich. Zürich 1992.

<sup>275</sup> Stabsstelle für Frauenfragen (SFF), Finanzdepartement. In: Stadt Zürich (Hg.): Geschäftsbericht des Stadtrates 1993, S. 2f.

<sup>276</sup> Burger et al.: Rahmenkonzept, S. 4f.

<sup>277</sup> Burger et al.: Rahmenkonzept, S. 6-10.

als institutionalisiertes Bildungsideal entwickelt, das sich im Zwang für die Einzelnen äussere, sich stets «fit for the job» zu halten. Das Konzept des aktivierenden lebenslangen Lernens impliziere analog der antiautoritären Diskurse eine Befreiung von Disziplinierung und Normierung, führte aber gleichzeitig zu einem zunehmenden Flexibilisierungsdruck im Bildungsbereich. Nicht zuletzt äusserte sich dies durch einen lebensumfassenden Anspruch des Bildungsverständnisses, der die Grenze zwischen Arbeit und Freizeit zunehmend erodierte.<sup>278</sup>

Auch der letzte Punkt des umfassenden Bildungsverständnisses war im Bildungskonzept der drei öffentlichen Verwaltungen enthalten, wie es bereits die Forderung nach dem Einbezug der «ganzen Persönlichkeit» in die Bildungsmassnahmen verdeutlichte. Das lebenslange oder auch als «innovativ» bezeichnete Lernen sollte weiter durch eine Vielfalt der Lernmethoden und -formen verstärkt werden. Damit sollten die Lernenden wiederum an alltägliche Erfahrungen anknüpfen können, und zwar sowohl an berufliche wie ausserberufliche.<sup>279</sup> Im Folgenden versuche ich am Beispiel der Analyse der von der FFF angebotenen Kurse bis Mitte der 1990er Jahre<sup>280</sup> Anknüpfungspunkte zwischen frauen- und gleichstellungsfördernder Weiterbildungs-konzeptionen, die oft auf feministische Selbsttechniken zurückgriffen, mit einer auf der individuellen Ebene ansetzenden, aktivierenden Bildungspolitik aufzuzeigen.

### 3.2.3. Ermächtigung und (Selbst-)Optimierung. Inhalte der frauenspezifischen Kurse

Bis 2005 führte die FFF knapp 320 Kurse durch, wovon über 70 Prozent ausschliesslich für Frauen konzipiert waren. Nachdem im ersten Jahr drei Kurse für Frauen an je zwei Kurstagen stattgefunden hatten, waren es 1990 bereits achtzehn.<sup>281</sup> Die Inhalte der frauenspezifischen Weiterbildungsangebote der FFF lassen sich, zumindest bis Mitte der 1990er Jahre, grob zwei übergeordneten Zielen zuordnen, anhand derer sich wiederum weitere relevante Erkenntnisse aufzeigen lassen: Einerseits ist dies die Ermächtigung von Frauen zu mehr Selbstvertrauen in der Arbeitswelt, andererseits und gleichzeitig damit zusammenhängend die Optimierung ihrer eigenen Arbeitsorganisation in Bezug auf ganz unterschiedliche Aspekte.

Das Ziel der Ermächtigung von Frauen war besonders in den gemeinsam mit Femmedia organisierten Kursen präsent. Der 1989 erstmals von Anita Fetz und Ruth Marx durchgeführte Kurs «Reden – Verhandeln – Sich durchsetzen» stiess bei den Mitarbeiterinnen der Stadtverwaltung auf grosses Interesse, im nächsten Jahr wurde derselbe Kurs gleich fünfmal angeboten. Der Kurs entwickelte sich gleichsam zu einem Klassiker, so wurde er als einziger bis zur Auflösung der FFF mehrmals jährlich durchgeführt.<sup>282</sup> Wegen «unterschiedlicher Lernerfahrungen» würden Frauen in Gesprächen am Arbeitsplatz, aber auch ausserhalb davon, oft den «Kürzeren» ziehen und zwar weil sie weniger gelernt hätten, sich selbstsicher einzubringen, hiess es in der Kursausschreibung.<sup>283</sup> Dass Frauen ihre eigenen Aussagen laufend abschwächten, dies verdeutlichen die Femmedia-Kursunterlagen, sei aufgrund ihrer Erziehung und der mangelnden gesellschaftlichen Anerkennung nicht weiter erstaunlich. Die Kursleiterinnen bezogen sich in ihren Ausführungen auf feministische

---

<sup>278</sup> Tuschling, Anna: Lebenslanges Lernen. In: Bröckling/Krasmann/Lemke(Hg.): Glossar der Gegenwart, S. 152-158.

<sup>279</sup> Burger et al.: Rahmenkonzept, S. 10 und 21.

<sup>280</sup> Für weitere Entwicklungen im Kursangebot in der zweiten Hälfte der 1990er Jahre vgl. das Kapitel 4.3.3 in dieser Arbeit.

<sup>281</sup> StArZH V.C.c.88.:4.1 (Dossier «Bildungsangebote, Bildungsprogramme 1989-2005»): Zusammenstellung der frauen- und gleichstellungsfördernden Kursangebote der FFF, 1989-2005, 22. Februar 2005.

<sup>282</sup> StArZH V.C.c.88.:4.1 (Dossier «Bildungsangebote, Bildungsprogramme 1989-2005»): Auflistung der frauen- und gleichstellungsfördernden Weiterbildungsangebote der FFF, 1989-2004, 31. März 2005.

<sup>283</sup> StArZH V.C.c.88.:4.1 (Dossier «Bildungsangebote, Bildungsprogramme 1989-2005»): Lernen erleben verstehen. Aus- und Weiterbildung für die Mitarbeiter\_innen der Stadtverwaltung Zürich, Sommer 1990, S. 50.

Linguistinnen wie Luise F. Pusch und Senta Trömel-Plötz, die das geschlechterspezifische Redeverhalten untersucht hatten und aufgezeigt hätten, dass Frauen in gemischten Gruppen «am kürzeren Hebel» seien, obwohl sie meist mehr Ideen und Vorschläge einbringen würden.<sup>284</sup>

Dem mangelnden Selbstvertrauen von Frauen sollte der Kurs nun Abhilfe schaffen. Zunächst mussten die Teilnehmerinnen ihre eigene «Redebiografie», d.h. ihr Verhalten in Gesprächen von der Kindheit bis zur aktuellen Situation am Arbeitsplatz reflektieren, um sich danach mit der ganzen Gruppe darüber auszutauschen.<sup>285</sup> Anschliessend lernten die Teilnehmerinnen Strategien, um sich in Gruppen- und Zweiergesprächen mehr Raum zu verschaffen, sich durchzusetzen und der eigenen Körpersprache zu bemächtigen. Dazu vermittelten Fetz und Marx ganz konkrete Hilfestellungen, wie es die Ratschläge für Durchsetzungsfähigkeit in grösseren Gruppen aufzeigen. Von der Vorbereitung mittels Notizen bis zu konkreten Strategien, die im Gespräch selbst zu mehr Sicherheit verhelfen sollen, ist alles enthalten. Dabei sei besonders zentral, Verbündete in Gesprächssituationen zu finden, um so einer Meinung mehr Gewicht zu verleihen und gleichzeitig andere unterstützen zu können. Die Unterlagen muten wie eine Ratgeberschrift an: «Lächeln Sie einer Person zu, nicken Sie mit dem Kopf, teilen Sie ihr irgendwie mit, dass Sie gut finden, was sie sagt.»<sup>286</sup> Ein weiterer Vorschlag für die Teilnehmerinnen war, in «kleinen, vertrauten Kreisen» Redeversuche zu machen, um dann später selbstbewusster «andere Bühnen zu betreten».<sup>287</sup> Die Funktion eines gleichsam «geschützten» Raums unter Frauen nahm indes bereits der Kurs selbst ein,<sup>288</sup> indem die Teilnehmerinnen darin etwa in Rollenspielen ausprobieren konnten, wie sie in Gesprächen ihre Bedürfnisse besser einbringen können. Ziel des Kurses war letztlich, dass Frauen innerhalb dieser geschützten Gruppe lernten, das durch ihre Sozialisation angelernte Verhalten zu durchbrechen und in der Öffentlichkeit selbstbewusster auftreten zu können: der Kurs sollte die Frauen zum Sprechen und Sich-Durchsetzen ermächtigen.

Diese Skizzierung dient exemplarisch für die Konzeption vieler weiterer frauenspezifischer Angebote der FFF. Der ebenfalls von Femmedia durchgeführte Kurs «Handlungsstrategien im Berufsalltag», der 1990 zum ersten Mal stattfand, vermittelte über das Redeverhalten hinaus Strategien, um die für Frauen spezifischen Probleme in der Arbeitswelt bewältigen zu können. Im Zentrum stand dabei wiederum, dass die Teilnehmerinnen lernten, im beruflichen Alltag zu mehr Sicherheit und Unterstützung zu gelangen.<sup>289</sup> In dem 1991 von zwei BALance-Kursleiterinnen durchgeführten Weiterbildungskurs «Konflikte nutzen» sollten Frauen mehr Selbstbewusstsein im Umgang mit Konfliktsituationen gewinnen, was wiederum zu einer Erweiterung ihrer beruflichen Kompetenzen führen würde.<sup>290</sup> Weiter wurden Frauen auch zur Übernahme von Führungsaufgaben ermächtigt, wie es der erstmals 1990 durchgeführte und ebenfalls von BALance angebotene Kurs «Forum für Frauen mit Führungsaufgaben» zeigt. Hier sollten Frauen unter der Anleitung der Psychologin, Laufbahnberaterin und BALance-Initiantin Marie-Louise Ries und insbesondere durch den

---

<sup>284</sup> In den Kursunterlagen verweisen Fetz und Marx z. B. auf: Pusch, Luise F.: Das Deutsche als Männersprache: Aufsätze und Glossen zur feministischen Linguistik. Frankfurt a. M. 1984; Trömel-Plötz, Senta: Frauensprache, Sprache der Veränderung. Frankfurt a. M. 1982.

<sup>285</sup> StArZH V.C.c.88.:4.3 (Dossier «Weiterbildungstage für die Mitarbeiterinnen der Stadtverwaltung 1990-2004»): Kursdokumentation «Reden – Verhandeln – Sich durchsetzen», Februar 1990, S. 1f.

<sup>286</sup> StArZH V.C.c.88.:4.3 (Dossier «Weiterbildungstage für die Mitarbeiterinnen der Stadtverwaltung 1990-2004»): Kursdokumentation «Reden – Verhandeln – Sich durchsetzen», Februar 1990, S. 5.

<sup>287</sup> Ebd.

<sup>288</sup> Die FFF verwendete den Begriff «geschützt» für die Kurse explizit. Vgl. StArZH V.C.c.88.:6.1 (Dossier «Frauenspezifische Weiterbildung im Betrieb. Eine Untersuchung 1993-1995»): WBO-Evaluationsprojekt, 1. Sitzung der Begleitgruppe, 7. März 1994.

<sup>289</sup> StArZH V.C.c.88.:4.1 (Dossier «Bildungsangebote, Bildungsprogramme 1989-2005»): Lernen erleben verstehen. Aus- und Weiterbildung für die Mitarbeiter\_innen der Stadtverwaltung Zürich, Sommer 1990, S. 55.

<sup>290</sup> StArZH V.C.c.88.:4.1 (Dossier «Bildungsangebote, Bildungsprogramme 1989-2005»): Lernen erleben verstehen. Aus- und Weiterbildung für die Mitarbeiter\_innen der Stadtverwaltung Zürich, Winter 1990/91, S. 7.



Erfahrungsaustausch mit anderen Frauen in Führungspositionen lernen, zu einem selbstbewussteren Führungsstil zu gelangen.<sup>291</sup> Erfahrungsaustausch war nicht nur bei Führungsfrauen eine bewährte Methode, sondern in vielen Kursen präsent: So etwa in einem extra für Sekretärinnen konzipierten Kurs zur beruflichen Standortbestimmung und Laufbahnentwicklung<sup>292</sup> oder in einem Angebot für berufstätige Mütter, in dem sich Frauen dieser «doppelten Herausforderung» widmeten.<sup>293</sup>

Ein weiterer Kurs, in dem die Ermächtigung von Frauen zentral war, ist der Kurs «Mein Stil ist mein Profil», der 1991 erstmals von der Femmedia-Initiantin Ruth Marx gemeinsam mit Vreni Weber-Bider von der Akademie für Erwachsenenbildung Luzern durchgeführt wurde. Der eigene Arbeits- und Verhaltensstil soll, so das erklärte Ziel des Kurses, «sich und auch der Umgebung selbstbewusst erkennbar gemacht werden».<sup>294</sup> Dazu lernten die Teilnehmerinnen etwa, die eigenen Stärken und Schwächen besser einschätzen oder klare Grenzen setzen zu können. Auch dies diente dem Ziel, ein selbstbewussteres Auftreten zu erreichen. Im Kurs stand denn auch die Frage «Was ist eine selbstbewusste Frau?» auf dem Programm.<sup>295</sup> Dazu verwiesen die Kursleiterinnen auf feministisch geprägte Ratgeberliteratur, wie das 1975 in New York und 1977 auf Deutsch erschienene Buch *Die selbstsichere Frau. Anleitung zur Selbstbehauptung*. Der Inhalt dieses Buchs verdeutlicht, dass die Praktiken, die im Rahmen der Weiterbildungskurse der FFF Frauen zu mehr Selbstsicherheit verhelfen sollten, bereits in den 1970er Jahren in Amerika üblich waren: Die Autorinnen Lynn Z. Bloom, Karen Coburn und Joan Pearlmann beziehen sich in ihren Ausführungen auf Erfahrungen ihrer eigenen gruppentherapeutischen Praxis. Sie hätten «Selbstsicherheitstrainings» in kleinen Gruppen durchgeführt, in denen Frauen mit Rollenspielen die gewünschten Verhaltensweisen einüben sollten. Wie in den beschriebenen Kursen der FFF gingen die Autorinnen davon aus, dass das Verhalten der Frauen durch ihre Sozialisation angelernt und damit auch veränderbar sei.<sup>296</sup> Obwohl damit gesellschaftlich ungleiche Machtverhältnisse zwischen den Geschlechtern den Ausgangspunkt für die mangelnde Selbstsicherheit von Frauen bilden, sieht der Ratgeber die Lösungsansätze einzig auf der individuellen Ebene. So ist bereits im Klappentext zu lesen: «Durch bewährte Übungen, Fragestellungen und nachvollziehbare Beispiele lernt die Leserin ihr Verhalten zu reflektieren und zu ändern und damit die Verantwortung für ihr eigenes Leben zu übernehmen.»<sup>297</sup> Wie es der Beratungsliteratur im Kern zugrunde liegt, positionierten die Autorinnen von *Die selbstsichere Frau* das Problem letztlich bei der einzelnen Frau, die nur genug an sich selbst arbeiten müsse, um anstehende Probleme mit mehr Selbstvertrauen bewältigen zu können. Dafür liefert das Buch sogleich eine Fülle von Anleitungen und Aufforderungen für die Leserinnen in Form von Fragebögen zu ihrer Persönlichkeit, konkreten Entspannungsübungen zur Angstüberwindung oder Aufgabenstellungen, in denen sie (zumindest gedanklich) ihr eigenes Verhalten überprüfen sollen.<sup>298</sup>

---

<sup>291</sup> StArZH V.C.c.88.:4.1 (Dossier «Bildungsangebote, Bildungsprogramme 1989-2005»): Lernen erleben verstehen. Aus- und Weiterbildung für die Mitarbeiter\_innen der Stadtverwaltung Zürich, Winter 1990/91, S. 5.

<sup>292</sup> StArZH V.C.c.88.:4.1 (Dossier «Bildungsangebote, Bildungsprogramme 1989-2005»): Lernen erleben verstehen. Aus- und Weiterbildung für die Mitarbeiter\_innen der Stadtverwaltung Zürich, Sommer 1992, S. 3f.

<sup>293</sup> StArZH V.C.c.88.:4.1 (Dossier «Bildungsangebote, Bildungsprogramme 1989-2005»): Lernen erleben verstehen. Aus- und Weiterbildung für die Mitarbeiter\_innen der Stadtverwaltung Zürich, Sommer 1990, S. 7.

<sup>294</sup> StArZH V.C.c.88.:4.1 (Dossier «Bildungsangebote, Bildungsprogramme 1989-2005»): Lernen erleben verstehen. Aus- und Weiterbildung für die Mitarbeiter\_innen der Stadtverwaltung Zürich, Winter 1990/91, S. 9.

<sup>295</sup> StArZH V.C.c.88.:4.3 (Dossier «Weiterbildungstage für die Mitarbeiterinnen der Stadtverwaltung 1990-2004»): Kursdokumentation «Mein Stil ist mein Profil», Mai 1991.

<sup>296</sup> Bloom, Lynn Z.; Coburn, Karen; Pearlmann, Joan: *Die selbstsichere Frau: Anleitung zur Selbstbehauptung*. Reinbeck bei Hamburg 1977 [Engl. Original 1975], hier insbesondere S. 7-20.

<sup>297</sup> Ebd., o. S.

<sup>298</sup> Ebd., insbesondere S. 81-170.

Der Bezug auf Ratgeberliteratur für Frauen war im Weiterbildungsangebot der FFF gross. In vielen der Kurse bezogen sich die Leiterinnen auf Bücher ähnlichen Inhalts mit sprechenden Titeln wie *Mut zum Erfolg*, *Selbstsicher Reden*, *Frauen setzen sich durch* oder *Nehmen Sie kein Blatt vor den Mund!*.<sup>299</sup> Das Weiterbildungskursangebot knüpfte aber auch konkret an die Praktiken an, wie sie in der Ratgeberliteratur für mehr Selbstbewusstsein für Frauen entwickelt worden waren. Im Kurs «Mein Stil ist mein Profil» reflektierten die Teilnehmerinnen etwa mittels eines detaillierten Fragebogens ihren Verhaltensstil und mussten im Hinblick auf die Übertragung des im Kurs Gelernten zum Schluss formulieren, was sie selbst an ihrem «Stil» ändern wollen und welche Schritte dazu nötig seien.<sup>300</sup> Weiter waren die bereits erwähnten Rollenspiele in vielen Kursen eine bewährte Methode, mit deren Hilfe Frauen selbstsicheres Auftreten üben sollten.<sup>301</sup>

Viele der frauenspezifischen Kurse der FFF, die auch ausschliesslich von Frauen geleitet wurden, boten also in Anlehnung an *Consciousness-Raising*-Konzepte der neuen Frauenbewegung einen Raum, in dem Frauen unter Frauen selbstsichereres Verhalten erproben konnten, um zu einem selbstbewussteren Auftreten in Arbeitswelt und Öffentlichkeit zu gelangen. Angeleitet wurden die Teilnehmerinnen dabei von einer Kursleiterin, was bereits der Konzeption des *Consciousness-Raisings* der 1970er Jahre widerspricht: «Es gibt keine Gruppenleiterin» ist im Leitfaden für «Emanzipations-Gesprächsgruppen» der deutschen Psychologin Angelika Wagner von 1973 zu lesen. Dies widerspreche dem Ziel, dass Frauen lernten, sich nicht länger unterzuordnen.<sup>302</sup> Die Kursleiterinnen, das haben die Ausführungen weiter gezeigt, hatten unter anderem eine therapeutische Funktion. Dass in den Gesprächsgruppen der politische Anspruch verloren gehen könnte – und sie sich damit wie hier beschrieben auf reine Therapiesitzungen beschränkten –, war bereits in der neuen Frauenbewegung der 1970er Jahre ein Kritikpunkt.<sup>303</sup> Demgegenüber betonten die Befürworterinnen des Konzepts, dass *Consciousness-Raising*-Praktiken auf eine Veränderung der gesellschaftlichen Strukturen abzielen würden.<sup>304</sup> Der eindeutige Bezug auf Ratgeberliteratur für Frauen sowie die beschriebenen Methoden in den Kursen der FFF lassen darauf schliessen, dass hier nicht die strukturellen, frauenbenachteiligenden Dimensionen der Arbeitswelt prinzipiell angeprangert und verändert werden sollten. Vielmehr wurden die einzelnen Frauen angehalten zu lernen, sich innerhalb dieser Sphäre behaupten zu können. Die Ermutigung oder Ermächtigung von Frauen beinhaltete zugleich Verantwortungsübernahme der einzelnen Kursteilnehmerinnen.

Eine Responsabilisierung zeigt sich auch in den Kursen, die spezifisch für Frauen Techniken vermittelten, die ihnen optimalere Arbeitsabläufe, physisches und psychisches Wohlbefinden am Arbeitsplatz oder besseres Funktionieren in Teams – kurz: die Optimierung ihrer eigenen Arbeitsorganisation versprachen. Im Kurs «Stressbewältigung und Arbeitstechnik», der 1990 gleich sechs Mal von BALance-Kursleiterinnen durchgeführt wurde, lernten die Mitarbeiterinnen mit spezifisch für Frauen stressigen und belastenden Situationen in der Arbeitswelt umzugehen. Die Teilnehmerinnen sollten mittels Übungen ihre Belastungen im beruflichen und privaten Bereich frühzeitig erkennen und einordnen lernen: «Stressoren» aus Beruf und Karriere waren dabei ebenso Thema wie Eifersucht oder Rollenverteilung in Familie und Beziehungen. Die Ratschläge der

---

<sup>299</sup> Vgl. Schenkel, Susan: *Mut zum Erfolg: Warum Frauen blockiert sind und was sie dagegen tun können*. 4. Aufl. Frankfurt a.M., New York 1987 [Engl. Original 1984]; Tillner, Christiane; Franck Norbert: *Selbstsicher Reden: Ein Leitfaden für Frauen*. München 1990; Stechert, Kathryn: *Frauen setzen sich durch: Leitfaden für den Berufsalltag mit Männern*. Frankfurt a. M. 1988 [Engl. Original 1986]; Schulz-Medow, Evelyne: *Nehmen Sie kein Blatt vor den Mund!: Ein Rede-Kurs für Frauen*. Reinbeck bei Hamburg 1989.

<sup>300</sup> StArZH V.C.c.88.:4.3 (Dossier «Weiterbildungstage für die Mitarbeiterinnen der Stadtverwaltung 1990-2004»): Kursdokumentation «Mein Stil ist mein Profil», Mai 1991.

<sup>301</sup> Z. B. in den Kursen «Handlungsstrategien im Berufsalltag», «Forum für Frauen mit Führungsaufgaben» oder «Konflikte nutzen». Vgl. die jeweiligen Kursausschreibungen in: StArZH V.C.c.88.:4.1 (Dossier «Bildungsangebote, Bildungsprogramme 1989-2005»).

<sup>302</sup> Wagner, Angelika: *Bewusstseinsveränderung durch Emanzipations-Gesprächsgruppen*. In: Schmidt Hans Dieter et al. (Hg.): *Frauenfeindlichkeit: Sozialpsychologische Aspekte der Misogynie*. München 1973, S. 148.

<sup>303</sup> Studer: 1968, S. 46f.

<sup>304</sup> Vgl. exemplarisch: Wagner: *Bewusstseinsveränderung*, S. 143.

Kursleiterinnen zur Bewältigung von Stress und Belastung umfassten dabei ebenfalls weit über die eigentliche Arbeitswelt hinaus Bereiche des alltäglichen Lebens. Einerseits lernten die Teilnehmerinnen, wie in weiteren Kursen auch,<sup>305</sup> mittels Arbeitstechniken wie einer minutiösen Zeit- und Tätigkeitsanalyse oder Agendaführung Belastungen bereits im Voraus zu minimieren und die Arbeitsleistung zu verbessern. Andererseits wurde ihnen jedoch auch nahegelegt, berufliche und private Ziele in Übereinstimmung zu bringen, soziale Unterstützungssysteme für die Belastungsbewältigung zu nutzen oder Stress mittels regelmässiger Bewegung, gesundem Essen und Entspannungstechniken wie Yoga, autogenem Training oder Meditation zu vermeiden.<sup>306</sup> Die Teilnehmerin wurde so, wie es dieser Kurs exemplarisch verdeutlichte, in ihrer «ganzheitlichen» Persönlichkeit angesprochen.

Dass Körper und Gesundheit Gegenstand von beruflicher Weiterbildung wurden, zeigt sich auch in anderen Kursangeboten, besonders im 1994 erstmals durchgeführten Kurs «Gesundheit = Balance zwischen Belastungen und Ressourcen». Konzipiert war der Kurs von zwei BALance-Frauen, von der Yoga-Lehrerin und Laufbahnberaterin Ruth Ammann sowie der promovierten Arbeits- und Organisationspsychologin Carin Mussmann, die als wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Arbeits- und Organisationspsychologie an der Eidgenössischen Technischen Hochschule (ETH) Zürich tätig war.<sup>307</sup> Der Leiter des 1972 gegründeten Instituts, der deutsche Arbeitspsychologe Eberhard Ulich, galt zumindest in den 1970er Jahren in der Neuen Linken als progressiv. Er trug mit seinen wissenschaftlichen Zugängen zur Verbreitung von Konzepten wie *Job Enrichment* oder *Group Autonomy* in der Schweizer Arbeitswelt bei, welche die Entfaltungsmöglichkeiten und Selbstverwirklichung von Arbeitnehmer\_innen fördern und letztlich zu einer «Humanisierung der Arbeit» beitragen sollten.<sup>308</sup> Die Ulich-Schülerin Mussmann liefert in ihren Kursunterlagen mit explizitem Bezug auf die Frauengesundheitsbewegung der 1970er Jahre einen umfassenden Gesundheitsbegriff, der neben körperlichem und seelischem Wohlbefinden auch soziale Beziehungen, Lebensfreude und eine aktive Mitgestaltung des eigenen Lebens umfasst. Mit Bezug auf den feministischen Klassiker *Our bodies, Ourselves* des Bostoner Women's Health Collective, der spätestens seit 1980 mit der ersten deutschen Übersetzung auch im deutschsprachigen Raum zirkulierte,<sup>309</sup> erinnert Mussmann daran, dass für die Frauenbewegung Gesundheit Selbstbestimmung in Bezug auf Körper, Sexualität, Verhütung usw. bedeute.<sup>310</sup> Ausgangspunkt des Kurses war die Feststellung, dass Frauen durch Erwerbs-, Haus- und Familienarbeit oft doppelt und dreifach belastet seien. Im Kurs sollten die Teilnehmerinnen nun eine «Balance» lernen, was so viel heisst wie «Wege zu finden, mit teils widersprüchlichen Anforderungen umzugehen und auf Ressourcen zurückgreifen zu können».<sup>311</sup> Nach einer Analyse der Belastungen am Arbeitsplatz, der den Kriterien der «menschengerechten Arbeit» entsprechen sollte, lernten die Teilnehmerinnen, diese Belastungen durch Ressourcen «auszugleichen». Mit Bezug auf eine Studie des Instituts für Arbeits- und

---

<sup>305</sup> Etwa in den ab 1994 stattfindenden Kursen «Prioritäten setzen» oder «Arbeitstechnik für Frauen», vgl. StArZH V.C.c.88.:4.1 (Dossier «Bildungsangebote, Bildungsprogramme 1989-2005»): Fort- und Weiterbildung in der Stadtverwaltung Zürich. Zentrales Kursangebot. Jahresprogramm 1995, S. 56; StArZH V.C.c.88.:4.3 (Dossier «Weiterbildungstage für die Mitarbeiterinnen der Stadtverwaltung 1990-2004»): Kursdokumentation «Arbeitstechnik für Frauen», o. D. [1994].

<sup>306</sup> StArZH V.C.c.88.:4.3 (Dossier «Weiterbildungstage für die Mitarbeiterinnen der Stadtverwaltung 1990-2004»): Kursdokumentation «Stressbewältigung und Arbeitstechnik», November 1990.

<sup>307</sup> Zur Biografie von Carin Mussmann vgl. Homepage von Carin Mussmann, Coaching und Beratung, <http://www.carin-mussmann.ch/page14/index.html> [letzter Zugriff: 01.11.2018].

<sup>308</sup> Zu Eberhard Ulich und seiner Arbeit an der ETH in den 1970er Jahren vgl. Bernet: Mitbestimmung oder Selbstverwirklichung?, S. 79-81.

<sup>309</sup> Für die Verbreitung der Publikation *Our bodies, Ourselves* sowie für die Entstehung der Frauengesundheitsbewegung in der Schweiz als Teil einer transnational vernetzten Bewegung vgl. Schmitter: Politiken der Reproduktion, S. 83-94.

<sup>310</sup> StArZH V.C.c.88.:4.3 (Dossier «Weiterbildungstage für die Mitarbeiterinnen der Stadtverwaltung 1990-2004»): Kursdokumentation «Gesundheit = Balance zwischen Belastungen und Ressourcen», o. D. [1994].

<sup>311</sup> StArZH V.C.c.88.:4.1 (Dossier «Bildungsangebote, Bildungsprogramme 1989-2005»): Fort- und Weiterbildung in der Stadtverwaltung Zürich. Zentrales Kursangebot Oktober-Dezember 1994, S. 24.

Organisationspsychologie der ETH werden in den Kursunterlagen neben Ressourcen aus dem beruflichen Bereich wie Selbständigkeit, Lust am Arbeiten oder Unterstützung durch Kolleg\_innen und Vorgesetzte auch Faktoren wie Familie, Freunde, Beziehungen, Hobbies, Kultur usw. aufgeführt, die als Ressourcen eingesetzt werden könnten. Ressourcen aus dem privaten Bereich könnten dabei diejenigen aus dem beruflichen ersetzen und umgekehrt. Weiter standen auf dem Kursprogramm konkrete (Selbst-)Techniken zur Stress- und Belastungsbewältigung: Gehmeditation, Konzentrationsübungen, körperliche Aktivierung, Atemübungen sowie weitere Praktiken für «zwischendurch» am Arbeitsplatz.<sup>312</sup> Zum Schluss des Kurses sollten sich die Teilnehmerinnen ein «persönliches Wellness-Programm» erarbeiten.<sup>313</sup> Letztlich bedeutet die Selbstbestimmung über den eigenen Körper, wie sie von Mussmann in Anschluss an feministische Bewegungen aufgegriffen wird, auch hier wieder Eigenverantwortung: Mit der Vermittlung verschiedenster Selbsttechniken wurden die Teilnehmerinnen dazu aufgerufen, ihren Körper gesund und fit zu halten. Dass dieses Gesundsein nicht nur zum Nutzen der einzelnen Teilnehmerinnen erlernt wurde, impliziert bereits die Tatsache, dass der Kurs im Rahmen der offiziellen Angebote der Arbeitgeberin Stadt Zürich stattfand. Eine derartige Konzeption von beruflicher Weiterbildung, die das ganze Leben durchdringen zu scheint, impliziert letztlich, dass die Mitarbeiterinnen auch in ihrer Freizeit sorgsam mit sich umgehen lernen, um so reibungsloser arbeiten zu können. Die feministische Kritik an der Dichotomie von Öffentlichkeit und Privatheit ermöglichte einerseits, die Weiterbildungsangebote der spezifischen Situation erwerbstätiger Frauen anzupassen und traditionell der privaten Sphäre zugeordnete Themen wie Doppelbelastung durch Familie und Beruf aufzugreifen. Andererseits drohte diese umfassende Bildungskonzeption mit einer zunehmenden Entgrenzung von Arbeit einherzugehen, da die Grenzen zwischen Erwerbs- und Privatleben zusehends zu verwischen scheinen.<sup>314</sup>

Neben Arbeits- und Körpertechniken stand in den Weiterbildungskursen der FFF weiter die Optimierung der Teamarbeit im Zentrum. Im Kurs «Arbeiten in einem Frauenteam» von 1992 sollten sich die Teilnehmerinnen mit verschiedenen Teammodellen auseinandersetzen und an konkreten Teamsituationen arbeiten. Sie beschäftigten sich zudem mit Hierarchie und Macht sowie Rivalität und Solidarität unter Frauen.<sup>315</sup> Ähnliches war auch Inhalt des 1994 durchgeführten Kurses «Konkurrenz und Rivalität unter Frauen. Kreative oder negative Auswirkungen im Berufsalltag?».<sup>316</sup> In einem weiteren Kurs setzten sich die Teilnehmerinnen mittels gemeinsamer Textlektüre mit dem Thema «Frauenarbeit und Machtstrukturen» auseinander. Sie lasen einen Text der niederländischen Feministin, Schriftstellerin und Politikerin Anja Meulenbelt, der 1983 in der vom autonomen feministischen Buchverlag Frauenoffensive herausgegebenen Aufsatzsammlung *Weiter als die Wut* erschienen ist.<sup>317</sup> Unter dem Titel *Tut <Führen> weh? Schafft <Leiten> Leiden?* schrieb Meulenbelt über Irritationen innerhalb der Frauenbewegung im Umgang mit Macht und besonders gegenüber Feministinnen, die im Zuge der Institutionalisierung der Frauenbewegung in leitende Positionen aufstiegen. Eine Auseinandersetzung mit bewegungs- und gruppeninternen Machtstrukturen war in der neuen Frauenbewegung der Schweiz bereits in den 1970er Jahren präsent, da sich das Ideal einer hierarchielosen Gruppenstruktur in der Praxis oft als schwierig erwies.<sup>318</sup> Die Kurse der FFF beschäftigten sich, analog zur Frauenbewegung und besonders zur Frauen- und

---

<sup>312</sup> StArZH V.C.c.88.:4.3 (Dossier «Weiterbildungstage für die Mitarbeiterinnen der Stadtverwaltung 1990-2004»): Kursdokumentation «Gesundheit = Balance zwischen Belastungen und Ressourcen», September 1994.

<sup>313</sup> StArZH V.C.c.88.:4.1 (Dossier «Bildungsangebote, Bildungsprogramme 1989-2005»): Fort- und Weiterbildung in der Stadtverwaltung Zürich. Zentrales Kursangebot Oktober-Dezember 1994, S. 24.

<sup>314</sup> Zum Begriff der Entgrenzung von Arbeit vgl. Bernet/Tanner: Einleitung, S. 22f.

<sup>315</sup> StArZH V.C.c.88.:4.1 (Dossier «Bildungsangebote, Bildungsprogramme 1989-2005»): Lernen erleben verstehen. Aus- und Weiterbildung für die Mitarbeiter\_innen der Stadtverwaltung Zürich, Winter 1991/92, S. 7.

<sup>316</sup> StArZH V.C.c.88.:4.1 (Dossier «Bildungsangebote, Bildungsprogramme 1989-2005»): Fort- und Weiterbildung in der Stadtverwaltung Zürich. Zentrales Kursangebot Oktober-Dezember 1994, S. 24.

<sup>317</sup> Meulenbelt, Anja: *Weiter als die Wut*: Aufsätze. München 1983.

<sup>318</sup> Schulz/Schmitter/Kiani: *Frauenbewegung*, S. 37.

Geschlechterforschung in den 1980er Jahren,<sup>319</sup> mit Unterschieden nicht nur zwischen den Geschlechtern, sondern auch zwischen Frauen. Dass damit verbundene potenzielle Konflikte zwischen Frauen in den Kursen in erster Linie in Harmonie gebracht werden sollten, verdeutlicht die Kursausschreibung von «Arbeiten in einem Frauenteam»: Ziel dabei war letztlich, die Voraussetzungen für eine «effiziente und effektive» Zusammenarbeit zu erarbeiten.<sup>320</sup> Der Aspekt der verbesserten Teamarbeit war auch in den Kursen für ein gemischtgeschlechtliches Publikum zentral, wobei nach der Analyse von geschlechterspezifischen Arbeitsbedingungen vielfach eine Kooperation zwischen den Geschlechtern angestrebt wurde, etwa durch verbesserte Kommunikation zwischen Frauen und Männern.<sup>321</sup>

### 3.2.4. «Gewinn für Frauen und Unternehmen». Wissensproduktion über frauenspezifische Bildung

In den frauenspezifischen Weiterbildungskursen der FFF lernten die Teilnehmerinnen Selbsttechniken, die oft an Diskurse und Praktiken aus der Frauenbewegung der 1970er Jahre anknüpften. Konkret wurden Techniken zur Ermächtigung und Selbstbestimmung sowie die Arbeit am eigenen Körper bzw. am Selbst in den Kursen angestrebt und somit innerhalb der Verwaltung etabliert. In der Tradition von feministischen Autonomiediskursen erprobten die Teilnehmerinnen die dazu erforderlichen Techniken in reinen Frauengruppen. Gleichzeitig zeigt sich im Kursangebot der FFF eine Bildungskonzeption, die eine aktivierende Komponente hatte. Die Teilnehmerinnen wurden zu Eigenverantwortung und (Selbst-)Optimierung angehalten, und zwar in- und ausserhalb der Arbeitswelt.

Die Praktiken und Diskurse, die mit dem Aufbau des frauenspezifischen Kursangebotes seit 1989 Eingang in die Zürcher Stadtverwaltung fanden, trug die FFF mit verschiedenen Publikationen bereits in den frühen 1990er Jahren an ein breiteres fachspezifisches Publikum.<sup>322</sup> Mit der Publikation *Frauenspezifische Weiterbildung im Betrieb*, deren erste Auflage innerhalb weniger Monate vergriffen war, erlangte die FFF 1995 grössere Aufmerksamkeit.<sup>323</sup> Gemeinsam mit dem Eidgenössischen Personalamt, der FFG und der Frauenstelle des Kaufmännischen Verbands führte die FFF zwischen 1993 und 1995 eine Evaluation der frauenspezifischen Weiterbildungsangebote durch. Für dieses Projekt erhielten sie finanzielle Unterstützung von der vom Bundesamt für Industrie, Gewerbe und Arbeit (BIGA) koordinierten Weiterbildungsoffensive (WBO), die mit ihren Beiträgen für berufliche Weiterbildung Kantone, Arbeitgeber\_innen- und Arbeitnehmer\_innenverbände sowie öffentliche und private Institutionen unterstützte.<sup>324</sup> Zwischen 1990 und 1996 unterstützte der Bund mit diesem landesweiten «Impulsprogramm» unter anderem explizit die Weiterbildung von Frauen sowie die

---

<sup>319</sup> Die Kritik an der Vorstellung von Frauen als einer einheitlichen Gruppe wurde etwa von Schweizer Historikerinnen bereits Mitte der 1980er Jahre rezipiert. Vgl. Burghartz, Susanne; Ryter, Annemarie: Anmerkungen zur historischen Frauenforschung in der Schweiz. In: *Itinera* 2 (1985), S. 231-246.

<sup>320</sup> StArZH V.C.c.88.:4.1 (Dossier «Bildungsangebote, Bildungsprogramme 1989-2005»): Lernen erleben verstehen. Aus- und Weiterbildung für die Mitarbeiter\_innen der Stadtverwaltung Zürich, Winter 1991/92, S. 7.

<sup>321</sup> So in den zwischen 1991 und 1995 durchgeführten Kursen «Arsen und Baldrian – Frauen und Männer im Arbeitsprozess», «Frauen und Männer im Arbeitsalltag», «Halbvoll oder halbleer? Gesagtes und Gemeintes bewusst gemacht» und «Teamarbeit – Mythos und Realität». Vgl. die jeweiligen Kursausschreibungen in: StArZH V.C.c.88.:4.1 (Dossier «Bildungsangebote, Bildungsprogramme 1989-2005»).

<sup>322</sup> V.C.c.88.:6.1 (Dossier «Frauenspezifische Weiterbildung im Betrieb. Eine Untersuchung 1993-1995»): Burger, Annelise; Köppel, Christa: Frauen- und gleichstellungsfördernde Weiterbildung in öffentlichen Verwaltungen. In: *AEB-Forum* 3 (1993), S. 10-12. Auch die Dokumentationen der Weiterbildungstage der FFF trugen zur Zirkulation der Idee der frauenspezifischen Weiterbildung der FFF bei und wurden von anderen Gleichstellungsbeauftragten rezipiert. Vgl. SKG (Hg.): *Die Gleichstellungsbüros stellen sich vor*. Bern 1996, S. 18.

<sup>323</sup> Fachstelle für Frauenfragen, Finanzdepartement. In: Stadt Zürich (Hg.): *Geschäftsbericht des Stadtrates 1995*, S. 2f.

<sup>324</sup> Bundesbeschluss über Sondermassnahmen zugunsten der beruflichen Weiterbildung vom 23. März 1990. In: *Bundesblatt* 1/13 (1990), S. 1612-1614.

Förderung des beruflichen Wiedereinstiegs. Im März 1993 reichte Annelise Burger im Namen der FFF, der FFG und des Eidgenössischen Personalamts beim BIGA ein Gesuch für eine finanzielle Unterstützung von 155'000 CHF ein.<sup>325</sup> Der damalige Direktor des Eidgenössischen Personalamts Peter Hablützel legte dem Direktor des BIGA in einem Schreiben nahe, das Gesuch gutzuheissen. «Es liegt mir daran, die Ausbildung der Frauen zielgerichtet und effizient anzugehen»,<sup>326</sup> schrieb er. Das BIGA bewilligte das Gesuch, jedoch mit zwei Auflagen. Die Projektträger\_innenschaft sei mit einer Organisation aus dem halböffentlichen oder privaten Bereich zu erweitern und Vertreter\_innen aus der Privatwirtschaft sollten die vorgesehene Begleitgruppe des Projekts ergänzen.<sup>327</sup> Infolgedessen stiess die FKV als Projektträgerin hinzu. Die Arbeits- und Organisationspsychologin Béatrice Stalder wurde mit der Leitung des Projekts beauftragt und analysierte – erstmals für den deutschsprachigen Raum, so die Herausgeberinnen – die frauenspezifischen Weiterbildungskurse, welche die drei öffentlichen Verwaltungen seit 1989 respektive 1991 anboten. Sie führte Befragungen und Einzelinterviews mit Kursteilnehmerinnen und Vorgesetzten durch, um die «Wirksamkeit» und «Transfererfolge» der Kurse zu prüfen.<sup>328</sup> Neben den Vertreterinnen aus den entsprechenden Stellen der drei Verwaltungen zog Stalder weiter externe fachliche Berater\_innen aus der Arbeits- und Organisationspsychologie und dem Bildungswesen hinzu. Eine Begleitgruppe, die als «Diskussions- und Meinungsbildungsforum» fungierte, sollte das Projekt zudem breit abstützen. Neben Vertreter\_innen von diversen Institutionen aus dem Bildungsbereich – die Akademie für Erwachsenenbildung, die Gewerkschaftliche Bildungszentrale und das Gottlieb Duttweiler Institut waren etwa vertreten sowie auch BALance und Femmedia – umfasste die Begleitgruppe nun auch privatwirtschaftliche Unternehmen wie die Schweizerische Kreditanstalt oder die Sulzer Management AG.<sup>329</sup>

Die grosse Nachfrage nach den Kursen, so Stalder, verweise auf ein Bedürfnis nach frauenspezifischer Weiterbildung unter den Mitarbeiterinnen. Die Studie belege zudem den Erfolg der Kurse bei den Frauen: «Gestärkt in ihrem Selbstbewusstsein und in ihrer fachlichen Kompetenz, steigen die Teilnehmerinnen mit erhöhter Motivation in den Arbeitsalltag ein und haben entsprechend mehr Erfolg.»<sup>330</sup> Der Bericht machte jedoch auch auf die unterschiedliche Wirkung je nach Zielgruppe aufmerksam. Besonders erfolgreich zeigten sich die Kurse für Mitarbeiterinnen in mittleren und höheren Funktionsstufen. Frauen in unteren Funktionsstufen und «bildungsungewohnte» Mitarbeiterinnen würden weniger von den Kursen profitieren, fühlten sich jedoch gerade durch das Lernen in einer Frauengruppe besonders angesprochen. Das Fazit liest sich im Grossen und Ganzen als Erfolgsgeschichte der frauenspezifischen Weiterbildung. Besonders stark gemacht wird der Aspekt des gestiegenen Selbstbewusstseins. Als erster «Transfererfolg» nennt Stalder «gestärktes Selbstvertrauen und bessere Durchsetzungsfähigkeit» bei den Teilnehmerinnen, gleich darauf folgt «deutlichere Meinungs- und Erwartungsausserungen». Nicht nur die Teilnehmerinnen, sondern auch die Vorgesetzten würden weiter die Wirksamkeit der Kurse bestätigen.<sup>331</sup>

<sup>325</sup> StArZH V.C.c.88.:6.1 (Dossier «Frauenspezifische Weiterbildung im Betrieb. Eine Untersuchung 1993-1995»): Beitragsgesuch an das BIGA für das Projekt «Evaluation frauenspezifischer Weiterbildung im Betrieb», 29. März 1993.

<sup>326</sup> StArZH V.C.c.88.:6.1 (Dossier «Frauenspezifische Weiterbildung im Betrieb. Eine Untersuchung 1993-1995»): Brief von Peter Hablützel an den Direktor des BIGA betr. Weiterbildungsoffensive, Evaluation frauenspezifischer Weiterbildung im Betrieb, 28. Mai 1993.

<sup>327</sup> StArZH V.C.c.88.:6.1 (Dossier «Frauenspezifische Weiterbildung im Betrieb. Eine Untersuchung 1993-1995»): Brief vom BIGA an die FFG betr. Gesuchbewilligung, 22. Juni 1993.

<sup>328</sup> Stalder, Béatrice: Frauenspezifische Weiterbildung im Betrieb: Eine Untersuchung (Hg. von Eidg. Personalamt, Sektion Ausbildung; Eidg. Personalamt, Sektion Personalförderung; FFG Kanton Zürich; FFF Stadtverwaltung Zürich; Frauenstelle des Kaufmännischen Verbandes Zürich). Zürich 1995, hier insbesondere S. V-VII und S. 1-10.

<sup>329</sup> Stalder: Frauenspezifische Weiterbildung, S. 3; StArZH V.C.c.88.:6.1 (Dossier «Frauenspezifische Weiterbildung im Betrieb: Eine Untersuchung 1993-1995»): Adressliste der Begleitgruppe, Mai 1996.

<sup>330</sup> Stalder: Frauenspezifische Weiterbildung, S. V.

<sup>331</sup> Ebd., S. 119-127.

Die Schweizer Tagespresse, Organe von Frauenorganisationen, Gewerkschaften, Arbeitnehmer\_innenverbände und Bildungsinstitutionen sowie weitere Schweizer Zeitschriften rezipierten die Studie nach deren Erscheinen Anfang 1995.<sup>332</sup> Laut der FFF sei der Forschungsbericht – sogar über die Sprach- und Landesgrenze hinaus – von über dreissig Tages- und Fachzeitungen besprochen worden und so an eine halbe Million Leser\_innen gelangt.<sup>333</sup> Gerade das Studienergebnis, dass die Kursteilnehmerinnen zu mehr Selbstvertrauen gelangt seien, gaben viele der Zeitungen und Zeitschriften prominent wieder. «Ich bin selbstsicherer geworden», zitierte etwa die *Schweizerische Kaufmännische Zeitung* eine Teilnehmerin im Titel.<sup>334</sup> Dies wurde bereits im Pressecommuniqué der Herausgeberinnen angekündigt: «Die Teilnehmerinnen erleben sich nach dem Kurs selbstbewusster und durchsetzungsfähiger.»<sup>335</sup> Dass das neu erlangte Selbstbewusstsein der Frauen nicht nur in ihrem eigenen Interesse lag, sondern auch den Arbeitgeber\_innen nützen würde, zeigen weitere Schlagzeilen. «Frauenpower nützt auch den Männern», titelte der *Beobachter*,<sup>336</sup> «Gewinn für Frauen und Unternehmen» war in der *SMUV-Zeitung*, dem Organ des Schweizerischen Metall- und Uhrenarbeiter-Verbandes, zu lesen. Letzterer Bericht, von Annelise Burger selbst verfasst, verdeutlicht exemplarisch, wie es den Herausgeberinnen gelang, in einer breiteren Öffentlichkeit darzulegen, dass sich frauenspezifische Weiterbildung im Berufsalltag sowohl für die Teilnehmerinnen, die Vorgesetzten wie für den gesamten Betrieb positiv auswirken würde. Betriebe könnten mit solchen Angeboten, so Burger, «das Potential ihrer Mitarbeiterinnen besser nutzen und profitierten gemeinsam mit den Kursteilnehmerinnen von frauenspezifischer Weiterbildung».<sup>337</sup> Mit der Studie konnte die FFF als Mitherausgeberin mit Rückgriff auf eine arbeitswissenschaftliche Fundierung der Notwendigkeit nach frauenspezifischer Weiterbildung mehr Nachdruck verleihen und ihre Forderung an eine breitere Öffentlichkeit tragen. Dabei machten sich die Herausgeberinnen zur Legitimation ihrer Forderungen gerade in der Öffentlichkeitsarbeit für den wirtschaftlichen Nutzen frauenspezifischer Bildung stark.

### 3.3. Weibliche Selbstverwirklichung oder Frauen als Ressource? Wiedereinsteigerinnen in der Stadtverwaltung

Ökonomische Argumente waren auch in den Forderungen für eine Vereinbarkeit von Beruf und Familie zentral, die allgemein einen grossen Stellenwert in den Aktivitäten der FFF einnahmen. In der Personalrechtsrevision Anfang der 1990er Jahre setzte sich die FFF etwa für die Etablierung von flexibleren Arbeitszeiten, Teilzeitstellen oder betrieblichen Kinderbetreuungsangeboten ein.<sup>338</sup> Auch die Bestrebungen der FFF für einen erleichterten beruflichen Wiedereinstieg für Frauen nach einem Arbeitsunterbruch waren Voraussetzung für die Vereinbarkeit. Bereits seit den 1960er Jahren hatte das sogenannte Drei-Phasen-Modell, laut dem Frauen bei der Gründung einer Familie ihre Erwerbstätigkeit unterbrechen, diese jedoch wieder aufnehmen, sobald die Kinder ein gewisses Alter erreicht haben, in der Schweiz zunehmend gesellschaftliche Akzeptanz gewonnen.<sup>339</sup> Mit der

<sup>332</sup> Vgl. die Zusammenstellung der Berichterstattung der FFF vom September 1995: StArZH V.C.c.88.:6.1 (Dossier «Frauenspezifische Weiterbildung im Betrieb: Eine Untersuchung 1993-1995»): Pressespiegel zum Forschungsbericht «Frauenspezifische Weiterbildung im Betrieb, 5. September 1995.

<sup>333</sup> Fachstelle für Frauenfragen, Finanzdepartement. In: Stadt Zürich (Hg.): Geschäftsbericht des Stadtrates 1995, S. 2f.

<sup>334</sup> StArZH V.C.c.88.:6.1 (Dossier «Frauenspezifische Weiterbildung im Betrieb: Eine Untersuchung 1993-1995»): Schweizerische Kaufmännische Zeitung. Organ des Schweizerischen Kaufmännischen Verbandes, 19. Mai 1995.

<sup>335</sup> StArZH V.C.c.88.:6.1 (Dossier «Frauenspezifische Weiterbildung im Betrieb: Eine Untersuchung 1993-1995»): Pressecommuniqué «Frauenspezifische Weiterbildung im Betrieb erfolgreich», o. D.

<sup>336</sup> StArZH V.C.c.88.:6.1 (Dossier «Frauenspezifische Weiterbildung im Betrieb: Eine Untersuchung 1993-1995»): Beobachter, 12. Mai 1995.

<sup>337</sup> StArZH V.C.c.88.:6.1 (Dossier «Frauenspezifische Weiterbildung im Betrieb: Eine Untersuchung 1993-1995»): SMUV-Zeitung. Organ des Schweizerischen Metall- und Uhrenarbeiter-Verbandes, 12. April 1995.

<sup>338</sup> FFF (Hg.): Frauenförderung im Berufsalltag, S. 39-47.

<sup>339</sup> Sutter: Berufstätige Mütter, S. 227-261.

Ermöglichung einer Berufstätigkeit für Frauen neben der gleichbleibenden eigentlichen Haupttätigkeit wurde die gesellschaftlich zugeschriebene Rolle als Hausfrauen und Mütter jedoch nicht prinzipiell in Frage gestellt. Die Historikerin Gaby Sutter bezeichnet dieses Phänomen als «Modernisierung des Ernährer-Hausfrau-Modells»,<sup>340</sup> Elisabeth Joris und Heidi Witzig sprechen gar von einer «Berufstätigkeit als Ventil für unausgefüllte Hausfrauen».<sup>341</sup> Die Bestrebungen für einen erleichterten Zugang von Frauen zum Arbeitsmarkt können zu einer Stabilisierung der herkömmlichen Rollen- und Arbeitsteilung zwischen den Geschlechtern führen. Auch reproduziert der Begriff «Wiedereinstieg», das Bild eines abfahrenden Zuges hervorruhend, auf den Frauen wiederaufsteigen wollen, die Vorstellung einer dynamischen Arbeitswelt, die sich von dem als statisch imaginierten Dasein der Frauen als Mütter und Hausfrauen abgrenzt. Der Begriff tauchte in den späten 1970er Jahren in Diskussionen um weibliche Erwerbsbiografien auf und wurde anschliessend von vielen Unternehmen aufgegriffen, um weibliche Arbeitnehmerinnen anzuwerben.<sup>342</sup> Um 1990 verbreitete sich im deutschsprachigen Raum Ratgeberliteratur, die Frauen nach einer «Familienpause» zum Wiedereinstieg ins Erwerbsleben ermutigen sollte.<sup>343</sup> Dass die sogenannten Wiedereinsteigerinnen spätestens seit Ende der 1980er Jahre von unternehmerischen Akteur\_innen als vielversprechende Ressource entdeckt wurden und dass sich so Frauenförderungsmassnahmen mit unternehmerischen Bestrebungen von Arbeitgeber\_innen überschneiden konnten, wird im Folgenden am Beispiel der Aktivitäten der FFF für einen erleichterten Wiedereinstieg dargelegt.

### 3.3.1. Wiedereinstieg als Tätigkeitsfeld der Fachstelle

Die FFF setzte sich bereits seit 1988 im Rahmen von Vernehmlassungsverfahren für einen erleichterten Wiedereinstieg ehemals berufstätiger Frauen in den Arbeitsmarkt ein.<sup>344</sup> Im August 1992 entstand die Projektgruppe «Wiedereinsteigerinnen», in der neben Annelise Burger und Katharina Willi von der FFF auch ein Mitarbeiter vom Personalamt vertreten war. In der ersten Sitzung beschloss die Projektgruppe, dass sie den Wiedereinstieg von Frauen fördern wollten, obwohl der damalige Zeitpunkt aufgrund der städtischen Sparbemühungen «alles andere als günstig» für Bestrebungen zur «Animation von Frauen zum Wiedereinstieg» gewesen sei.<sup>345</sup> Trotz dieser negativen Einschätzung konnten in der Folge innerhalb der Zürcher Stadtverwaltung einige Massnahmen für einen erleichterten Wiedereinstieg umgesetzt werden. Im Juli 1993 erliess der Gemeinderat das neue Personalrecht, an dessen Vorbereitung die FFF massgeblich beteiligt war.<sup>346</sup> Laut Annelise Burger ging die für die Erarbeitung des Personalrechts eingesetzte Projektgruppe grundsätzlich von «selbstständigen, verantwortungsbewussten, kompetenten, motivierten und motivierbaren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie Vorgesetzten» aus.<sup>347</sup> Das am 1. April 1994 in Kraft tretende Personalrecht war konsequent geschlechtergerecht formuliert und setzte, erstmals für die Schweiz, wie es Burger rückblickend festhielt, spezifische Ziele und Grundsätze für die Personalpolitik der

---

<sup>340</sup> Ebd., S. 227.

<sup>341</sup> Joris/Witzig: Frauengeschichte(n), S. 76.

<sup>342</sup> BfG (Hg.): Wo ist der Einstieg? Ein Wegweiser zum beruflichen Wiedereinstieg von Frauen. Zürich 1992, S. 13. Die Publikation verweist zudem kritisch auf den Nutzen von Arbeitgeber\_innen an den «Drei-Phasen-Frauen», die als «Manövriermasse» auf dem Arbeitsmarkt dienen könnten. Vgl. ebd., S. 62f.

<sup>343</sup> Vgl. z. B.: Bloemerz, Marion: Wiedereinstieg in den Beruf: Ein Ratgeber für Frauen. Wiesbaden 1990; Scharnhorst, Julia: Zurück in den Beruf: Ein Ratgeber für Mütter. Reinbek bei Hamburg 1991; Lewicki, Marie-Louise: Zurück in den Beruf: Ein praktischer Ratgeber für Wiedereinsteigerinnen. Bergisch Gladbach 1991.

<sup>344</sup> Stabsstelle für Frauenfragen, Finanzdepartement. In: Stadt Zürich (Hg.): Geschäftsbericht des Stadtrates 1988, S. 78f.

<sup>345</sup> StArZH V.C.c.88.:7.1 (Dossier «Praktika für WEFA-Absolventinnen 1992-2005»): Projektgruppe «Wiedereinsteigerinnen», Protokoll der 1. Sitzung, 17. August 1992.

<sup>346</sup> Stabsstelle für Frauenfragen, Finanzdepartement. In: Stadt Zürich (Hg.): Geschäftsbericht des Stadtrates 1990, S. 83.

<sup>347</sup> FFF (Hg.): Frauenförderung im Berufsalltag, S. 38.



Zürcher Stadtverwaltung:<sup>348</sup> Sie sollte «zielgerichtet, sozial und verantwortungsvoll» sein, für «die tatsächliche Gleichstellung von Frau und Mann» sorgen und den gesellschaftlichen und technologischen Veränderungen entsprechen. Das Personal sollte weiter «so ausgewählt, eingesetzt oder gefördert werden, dass es seine fachlichen und sozialen Fähigkeiten voll entfalten und entwickeln und die Aufgaben wirtschaftlich erfüllen kann».<sup>349</sup> Für den Grundsatz der Gleichstellung von Frauen und Männern schrieb das Personalrecht weiter Massnahmen vor, wozu auch die Ermöglichung bzw. Erleichterung des beruflichen Wiedereinstiegs gehörte.<sup>350</sup> Ehemalige städtische Mitarbeiterinnen sollten laut Personalrecht entweder durch spezifische Weiterbildungsangebote im Rahmen des Weiterbildungsprogramms oder durch Wiedereinstiegsurse gewonnen werden. Daneben sollten Stellenausschreibungen Hinweise auf die Eignung für den beruflichen Wiedereinstieg enthalten.<sup>351</sup>

Neben der Schaffung von rechtlichen Grundlagen engagierte sich die FFF auch ganz konkret für Wiedereinsteigerinnen. So bewirkte die Fachstelle auf Anfang 1994 die Schaffung eines Kredits, der eigens für die Unterstützung von Wiedereinsteigerinnen innerhalb der Stadtverwaltung vorgesehen war. Der Kredit wurde 1993 von Stadt- und Gemeinderat bewilligt.<sup>352</sup> Mit diesen finanziellen Mitteln vermittelte die FFF in Zusammenarbeit mit dem Verein Wiedereinstieg für Frauen in die Arbeitswelt (WEFA) innerhalb der Stadtverwaltung Praktikumsstellen für Wiedereinsteigerinnen, die ihnen den Zugang zur Arbeitswelt erleichtern sollten.

### 3.3.2. WEFA – «Frauenanliegen» und «Wirtschaftsinteressen» verbinden

Während sich in der Schweiz diverse Vereine bereits länger mit der Erleichterung des beruflichen Wiedereinstiegs für Frauen beschäftigten,<sup>353</sup> entstanden vor dem Hintergrund des Arbeitskräftemangels der späten 1980er Jahre Projekte in der Privatwirtschaft, die den beruflichen Wiedereinstieg von Frauen als investierungswürdig befanden und deshalb förderten.<sup>354</sup> Ende der 1980er Jahre entdeckte auch die Schweizerische Junge Wirtschaftskammer (SJW) das «Potential» von Wiedereinsteigerinnen für sich. Die SJW war Teil einer weltweiten Vereinigung, die 1915 in den USA unter dem Namen Junior Chamber International gegründet worden war und sich seit Mitte der 1950er

---

<sup>348</sup> Fachstelle für Gleichstellung Stadt Zürich (Hg.): Gleichstellungsbericht Stadt Zürich. Entwicklungen, Erreichtes, Herausforderungen. Zürich 2009, S. 147.

<sup>349</sup> Verordnung über die Arbeitsverhältnisse des Personals der Stadt Zürich (Personalrecht), Gemeinderatsbeschluss vom 15. Juli 1993, zitiert nach: FFF (Hg.): Frauenförderung im Berufsalltag, S. 46.

<sup>350</sup> Ausführungsbestimmungen zur Verordnung über die Arbeitsverhältnisse des Personals der Stadt Zürich (AB PR). Stadtratsbeschluss vom 10. November 1993, zitiert nach: ebd. S. 46f.

<sup>351</sup> O. A.: Die wichtigsten frauen- und gleichstellungsfördernden Bestimmungen im neuen Personalrecht der Stadt Zürich. In: ebd., S. 39-42.

<sup>352</sup> StArZH V.C.c.88.:7.1 (Dossier «Praktika für WEFA-Absolventinnen 1992-2005»): Externer Sonderkredit zur Förderung des beruflichen Wiedereinstiegs von Frauen, Aktennotiz über die Besprechung vom 7. Februar 1994.

<sup>353</sup> Als Beispiel seien hier die Bestrebungen des 1980 in Bern gegründeten Vereins Frau – Arbeit – Wiedereinstieg erwähnt, der mit Informations- und Öffentlichkeitsarbeit, Kursangeboten und individueller Beratung den beruflichen Wiedereinstieg von Frauen förderte. Laut einer Broschüre des Vereins seien bereits vor 1980 in den grösseren Schweizer Städten ähnliche Vereine sowie Kurszentren entstanden, die sich im Sinne der «Selbsthilfe von Frauen» mit der Problematik des beruflichen Wiedereinstiegs beschäftigten. Vgl. Verein Frau – Arbeit – Wiedereinstieg (Hg.): Frau – Arbeit – Wiedereinstieg. Bern 1991.

<sup>354</sup> Die *Züri Woche* spricht 1990 von einer «ganzen Lawine» von Kursen für Wiedereinsteigerinnen im Raum Zürich. So boten neben dem Verein WEFA etwa die Handelsschule KV Zürich und die Schweizerische Bankgesellschaft 1990 erstmals Kursprogramme für Wiedereinsteigerinnen an. Vgl. AfZ 495.2.5.7 (Dossier «Projekt Wiedereinstieg für Frauen in die Arbeitswelt (WEFA) der Jungen Wirtschaftskammer Zürich»): *Züri Woche*, 5. April 1990. Auch die Basler Chemie Firma Sandoz bot 1990 ein dreimonatiges Praktikum für Wiedereinsteigerinnen an, das zudem von einer Mentorin begleitet wurde. Vgl. AfZ 495.2.5.7 (Dossier «Projekt Wiedereinstieg für Frauen in die Arbeitswelt (WEFA) der Jungen Wirtschaftskammer Zürich»): CASH, 6. April 1990.

Jahre auch in der Schweiz verbreitete.<sup>355</sup> Ziel dieser internationalen Organisation für Führungskräfte unter vierzig Jahren war laut Selbstbeschreibung, einerseits mit karitativen, sozialen und wirtschaftlichen Projekten der «Allgemeinheit zu dienen», andererseits die «individuellen Führungseigenschaften» der Mitglieder zu fördern.<sup>356</sup> In einer Arbeitskommission der SJW Zürich entstand 1987 die Idee, ein spezifisches Programm für Wiedereinsteigerinnen mit Schwerpunkt auf kaufmännische Tätigkeiten aufzubauen. In der geschlechterparitätisch zusammengesetzten und aus sechs Personen bestehenden Arbeitskommission waren Jurist\_innen, Ökonom\_innen sowie ein Personalberater vertreten.<sup>357</sup> Im Projektbescheid für ein Preisausschreiben der europäischen Dachorganisation pries die Arbeitskommission das Projekt WEFA als gelungene PR-Aktion für ihre gesamte Organisation an. Die ursprünglichen übergeordneten Ziele von WEFA seien auf einer Mikro-, Meso- und Makroebene gewinnversprechend: Neben der individuellen Unterstützung von Frauen in einer Phase der «Reorientierung» seien auch Arbeitgeber\_innen an motivierten Wiedereinsteigerinnen interessiert, da «human capital [...] the most important component of any productive system in the economy»<sup>358</sup> darstelle. Letztlich sei im weiteren Sinne der Schweizer Arbeitsmarkt als Ganzes auf Projekte wie WEFA angewiesen – die Arbeitskommission prognostizierte für die kommenden Jahrzehnte einen Bevölkerungsrückgang, weshalb Wirtschaft wie Gesellschaft daran interessiert sein müssten, eine grosse Anzahl Frauen für den Arbeitsmarkt zu «mobilisieren».<sup>359</sup>

1989 konstituierte sich WEFA als Verein mit Sitz in Zürich.<sup>360</sup> Mit der Geschäftsleitung wurde anfänglich die Zürcher Psychologin und Unternehmensberaterin Barbara Kunz beauftragt, die auch als Leiterin internationaler Managementseminare tätig war. In ihrem beruflichen Schaffen verstand sich Kunz als «Vermittlerin zwischen Mensch und Arbeitswelt», wobei ihr Ziel eine Entfaltung der Menschen am Arbeitsplatz sei.<sup>361</sup> Präsident des Vorstands des Vereins war bemerkenswerterweise ein Mann, Eduard Schellenberg, Leiter Personalwesen der Dai-Ichi Kangyo Bank Schweiz AG. Im wiederum geschlechterparitätisch zusammengesetzten Patronatskomitee waren neben Christian Boesch, Direktor der Zürcher Handelskammer, und dem Präsidenten des Verwaltungsrates der Rivella AG Robert Barth die Organisationspsychologin und Präsidentin des BSF Anita Calonder Gerster und Monika Weber, damals noch Zürcher Ständerätin, vertreten.<sup>362</sup> Finanziert wurde WEFA einerseits über Sponsor- und Mitgliedfirmen, die über die Netzwerke der Mitglieder von SJW Zürich zu gewinnen versucht wurden.<sup>363</sup> Der Verein erhielt jedoch auch Subventionen des Bundes, er wurde ebenfalls durch die WBO unterstützt.<sup>364</sup>

---

<sup>355</sup> 1959 entstand eine nationale Dachorganisation und Ende der 1980er Jahre bestanden bereits 68 lokale Kammern mit rund 2000 Mitgliedern. Vgl. SJW (Hg.): Schweizerische Junge Wirtschaftskammer: 30 Jahre. Glarus 1989, S. 6.

<sup>356</sup> Ebd.

<sup>357</sup> AfZ 495.2.5.7 (Dossier «Projekt Wiedereinstieg für Frauen in die Arbeitswelt (WEFA) der Jungen Wirtschaftskammer Zürich»): WEFA. The successful project of Jaycees Zürich to reintegrate Women into the employment process, Mai 1991, S. 8

<sup>358</sup> Ebd., S. 5.

<sup>359</sup> AfZ 495.2.5.7 (Dossier «Projekt Wiedereinstieg für Frauen in die Arbeitswelt (WEFA) der Jungen Wirtschaftskammer Zürich»): WEFA. The successful project of Jaycees Zürich to reintegrate Women into the employment process, Mai 1991, S. 6.

<sup>360</sup> AfZ 495.2.5.7 (Dossier «Projekt Wiedereinstieg für Frauen in die Arbeitswelt (WEFA) der Jungen Wirtschaftskammer Zürich»): Statuten, 6. März 1990.

<sup>361</sup> AfZ 495.2.5.7 (Dossier «Projekt Wiedereinstieg für Frauen in die Arbeitswelt (WEFA) der Jungen Wirtschaftskammer Zürich»): Züri Extra, Beilage zu anabelle 7 (1990), S. 1f.

<sup>362</sup> AfZ 495.2.5.7 (Dossier «Projekt Wiedereinstieg für Frauen in die Arbeitswelt (WEFA) der Jungen Wirtschaftskammer Zürich»): Broschüre WEFA, 1. Oktober 1990, S. 8.

<sup>363</sup> AfZ 495.2.5.7 (Dossier «Projekt Wiedereinstieg für Frauen in die Arbeitswelt (WEFA) der Jungen Wirtschaftskammer Zürich»): Brief von E. Schellenberg und B. Kunz an alle Mitglieder und Gäste der SJW Zürich betr. Unterstützung des Jaycee-Projekts WEFA, 2. Februar 1990.

<sup>364</sup> StArZH V.C.c.88.:7.1 (Dossier «Praktika für WEFA-Absolventinnen 1992-2005»): Dokumentation anlässlich des WEFA-Apéro vom 04.03.1993.

Im April 1990 fand das erste WEFA-Programm mit 15 Teilnehmerinnen in Zürich statt. Das Konzept sah die Schulung der Frauen auf drei Ebenen von: Die Förderung der individuellen Persönlichkeitsentwicklung der teilnehmenden Frauen, das Auffrischen von Fachkenntnissen und zuletzt war die Herstellung eines Praxisbezugs und damit ein Brückenschlag zur Wirtschaft zentral. Letzteres erfolgte durch Betriebsbesichtigungen und Schulungen durch Vertreter\_innen von bei WEFA engagierten Arbeitgeber\_innen und besonders durch ein zwei- bis dreimonatiges Praktikum in einer Sponsorfirma. Vorgesehen war nach dem zehnwöchigen Bildungsprogramm ein Einsatz von 50 Prozent, die halbtags geleistet werden sollten. Nach Abschluss des Kursprogramms und der Arbeitseinsätze half WEFA den Teilnehmerinnen auch bei der Stellensuche.<sup>365</sup> Das ganze Programm kostete die Teilnehmerinnen 1200 CHF, die jedoch durch den Praktikumslohn beglichen werden konnten: Im «Normalfall» betrüge der Lohn mindestens so viel wie das Kursgeld, dieser wurde jedoch individuell mit den entsprechenden Arbeitgeber\_innen vereinbart.<sup>366</sup> Hier wird deutlich, dass das Kursprogramm inklusive Praktikum für die Frauen auf eine Nullrunde hinauslaufen konnte, was impliziert, dass die Erwerbstätigkeit von Frauen zumindest in den Praktika nicht als existenzsichernd vorgesehen war.

Dieses Argument wird verstärkt durch die Art und Weise, wie potenziell interessierte Frauen vom Verein WEFA adressiert wurden. Ökonomische Motivationen der einzelnen Frauen für einen Wiedereinstieg erscheinen nebensächlich oder werden gar nicht erwähnt. In einem Leitfaden an Interessentinnen verdeutlichte der Verein seine «Grundgedanken» hinter dem Konzept. Als erstes wird die «Selbstverwirklichung der Frau» aufgeführt, da sie neben Haus- und Familienarbeit (wieder) neue Tätigkeiten entdecke. Dabei sei ein eigentlicher beruflicher Wiedereinstieg nicht zwingende Folge des Programms: «Wichtigstes Ziel ist es, mit sich selbst und seiner [sic] Lebenssituation in Einklang zu kommen.»<sup>367</sup> Weiter trage die Initiative des Vereins zu einer «Partnerschaft in der Beziehung» bei, denn die traditionell männlich bzw. weiblich konnotierten Bereiche Beruf und Haushalt sollten so zumindest ein «Stück weit» aufgegeben werden. Dies sei zudem auch für die Kinder gewinnversprechend, denn durch die zeitweise Abwesenheit der Mutter würden «Eigenverantwortung» und «Entwicklungschancen» der Kinder gestärkt. Neben diesen durchs Band als erfolgsversprechend dargestellten Auswirkungen des Kursprogramms auf individueller Ebene würde auch ein gesamtgesellschaftlicher Nutzen aus WEFA resultieren. Dies erfolgte über das vermehrte Einbringen «weiblicher Qualitäten» in die Arbeitswelt. Darunter verstand der Verein «Offenheit, Einfühlungsvermögen, Intuition, praktische Intelligenz, Kreativität, Hilfsbereitschaft, Versöhnlichkeit»,<sup>368</sup> also mehrheitlich Eigenschaften, die in einer Tradition der Konstruktion dualistischer Geschlechtscharaktere stehen.<sup>369</sup> Gerade mit Rückgriff auf ein dualistisches Argumentarium, innerhalb dessen Frauen historisch der nicht-produktiven Sphäre zugeordnet und somit tendenziell abgewertet werden, versuchte der Verein WEFA ebendiese Sphärentrennung privat/öffentlich zumindest teilweise aufzubrechen. Dies geschah mit dem Versuch, die traditionell als weiblich verstandenen Eigenschaften diskursiv umzuwerten, was in erster Linie über eine Nutzbarmachung ebendieser Eigenschaften für den Arbeitsmarkt geschah. Denn die beschriebenen «weiblichen Qualitäten» seien «anerkanntermassen so nötig wie nie zuvor in der Arbeitswelt».<sup>370</sup> Zum

---

<sup>365</sup> Ebd.; StArZH V.C.c.88.:7.1 (Dossier «Praktika für WEFA-Absolventinnen 1992-2005»): WEFA – Das aktuelle Konzept für trend-offene Firmen. Konzeptbeschreibung, April 1991.

<sup>366</sup> AfZ 495.2.5.7 (Dossier «Projekt Wiedereinstieg für Frauen in die Arbeitswelt (WEFA) der Jungen Wirtschaftskammer Zürich»): WEFA. Leitfaden für Interessentinnen, o. D., S. 5 und 7.

<sup>367</sup> Ebd., S. 2.

<sup>368</sup> AfZ 495.2.5.7 (Dossier «Projekt Wiedereinstieg für Frauen in die Arbeitswelt (WEFA) der Jungen Wirtschaftskammer Zürich»): WEFA. Leitfaden für Interessentinnen, o. D., S. 5 und 7.

<sup>369</sup> Vgl. dazu: Hausen, Karin: Die Polarisierung der «Geschlechtscharaktere»: Eine Spiegelung der Dissoziation von Erwerbs- und Familienleben. In: Conze, Werner (Hg.): Sozialgeschichte der Familie in der Neuzeit Europas: Neue Forschungen (Industrielle Welt. Schriftenreihe des Arbeitskreises für moderne Sozialgeschichte, Bd. 21). Stuttgart 1976, S. 363-393.

<sup>370</sup> AfZ 495.2.5.7 (Dossier «Projekt Wiedereinstieg für Frauen in die Arbeitswelt (WEFA) der Jungen Wirtschaftskammer Zürich»): WEFA. Leitfaden für Interessentinnen, o. D., S. 5 und 7. Das Argument der

Schluss profitiere die Schweizer Wirtschaft als Ganzes, die sich wegen Geburtenrückgang und Mangel an hochqualifizierten Arbeitskräften in einer kritischen Phase befände, von WEFA. Gleichzeitig könne sich genau jene Krise für die neu qualifizierten Frauen als Chance erweisen.<sup>371</sup>

Die WEFA-Idee liess sich primär über den Anspruch, eine Verbindung zwischen «Frauenanliegen» und «Wirtschaftsinteressen» herzustellen, verkaufen, womit sich auch die beteiligten Arbeitgeber\_innen profilierten.<sup>372</sup> Auch die Tagespresse rezipierte diese Allianz in der Startphase von WEFA als erfolgsversprechend.<sup>373</sup> An einer Pressekonferenz des Vereins WEFA im April 1991 verdeutlichte Christian Boesch nochmals expliziter den ökonomischen Nutzen der Wiedereinsteigerinnen. Neben der Überwindung von «familiären und gesellschaftlichen Spannungen» durch die Berufstätigkeit von Frauen – sie selbst forderten ja zunehmend neue Rollenbilder – könne mit einem Wiedereinstieg von Frauen «deren früher erworbenes Wissen wieder wirtschaftlich genutzt werden». Dies sei hinsichtlich der steigenden Ausbildungskosten besonders relevant. Die «Ausnützung der <internen Reserven>», wozu er auch Wiedereinsteigerinnen zählte, seien weiter aufgrund des Arbeitskräftemangels dringlich, besonders weil dieser nicht uneingeschränkt durch den «Zuzug» von ausländischen Arbeitskräften gedeckt werden könne.<sup>374</sup> In einer Auflistung aller Vorteile von WEFA für die Betriebe aus dem Jahr 1993 kam noch ein weiteres ökonomisches Argument hinzu. Die WEFA-Praktikantinnen seien flexibel einsatzbereit. Dadurch könnten Arbeitgeber\_innen Festanstellungen einsparen, wo sie nicht nötig seien, gleichzeitig würden diese die «Arbeitsqualität potentieller Mitarbeiterinnen» kennenlernen.<sup>375</sup>

### 3.3.3. Praktikantinnen in der Zürcher Stadtverwaltung

Das Sozialamt der Stadt Zürich unterstützte das WEFA-Projekt bereits seit 1991 als Sponsormitglied finanziell, auch konnten Kurse in städtischen Räumlichkeiten durchgeführt werden. 1993 leitete die FFF Bestrebungen ein, dass die gesamte Stadtverwaltung das Projekt unterstütze. Daraus resultierte der oben erwähnte Kredit.<sup>376</sup> Mit dem Kredit konnten jährlich zehn dreimonatige Praktika mit 50 Prozent Beschäftigungsumfang und einem vorgesehenen Bruttolohn von rund 1'600 CHF pro Monat finanziert werden. In Zusammenarbeit mit dem Personalamt vermittelte die FFF in der Folge die Praktikumsstellen innerhalb der Stadtverwaltung.<sup>377</sup> Die FFF informierte in Rundschreiben die Dienstabteilungen über die Möglichkeiten der Praktika. Nachdem im ersten Jahr der Kredit nicht voll

---

Nützlichkeit «weiblicher Qualitäten» für den Arbeitsmarkt war Anfang der 1990er Jahre auch in der Managementliteratur verbreitet. Vgl. Probst: Ein «Geschäft mit der Gleichberechtigung»? S. 180-185.

<sup>371</sup> AfZ 495.2.5.7 (Dossier «Projekt Wiedereinstieg für Frauen in die Arbeitswelt (WEFA) der Jungen Wirtschaftskammer Zürich»): WEFA. Leitfaden für Interessentinnen, o. D., S. 5 und 7.

<sup>372</sup> AfZ 495.2.5.7 (Dossier «Projekt Wiedereinstieg für Frauen in die Arbeitswelt (WEFA) der Jungen Wirtschaftskammer Zürich»): Broschüre WEFA, 1. Oktober 1990, S. 2.

<sup>373</sup> AfZ 495.2.5.7 (Dossier «Projekt Wiedereinstieg für Frauen in die Arbeitswelt (WEFA) der Jungen Wirtschaftskammer Zürich»): Die Vorstadt, 1. Februar 1990; AfZ 495.2.5.7 (Dossier «Projekt Wiedereinstieg für Frauen in die Arbeitswelt (WEFA) der Jungen Wirtschaftskammer Zürich»): Limmattal Nachrichten, 21. März 1990; AfZ 495.2.5.7 (Dossier «Projekt Wiedereinstieg für Frauen in die Arbeitswelt (WEFA) der Jungen Wirtschaftskammer Zürich»): Tagblatt der Stadt Zürich, 27. Februar 1990.

<sup>374</sup> AfZ 495.2.5.7 (Dossier «Projekt Wiedereinstieg für Frauen in die Arbeitswelt (WEFA) der Jungen Wirtschaftskammer Zürich»): Notiz an Christian Boesch für die WEFA-Presskonferenz vom 11. April 1991, 5. April 1991. Bereits 1965 beschloss der Bundesrat, die Anzahl ausländischer Arbeitnehmer\_innen pro Betrieb festzulegen, womit der Schweizer Arbeitsmarkt wieder vermehrt auf sogenannt einheimische Arbeitskräfte angewiesen war. Vgl. Sutter: Berufstätige Mütter, S. 232.

<sup>375</sup> StArZH V.C.c.88.:7.1 (Dossier «Praktika für WEFA-Absolventinnen 1992-2005»): Dokumentation anlässlich des WEFA-Apéro vom 4. März 1993.

<sup>376</sup> StArZH V.C.c.88.:7.1 (Dossier «Praktika für WEFA-Absolventinnen 1992-2005»): Brief von Anita Bäumli an Annelise Burger betr. WEFA, 9. Juni 1993; StArZH V.B.a.13: Auszug aus dem Protokoll des Stadtrates von Zürich vom 3. Mai 1995, Nr. 1188.

<sup>377</sup> StArZH V.C.c.88.:7.1 (Dossier «Praktika für WEFA-Absolventinnen 1992-2005»): Brief von Annelise Burger an Anita Bäumli betr. Praktikumsplätzen, 31. Dezember 1993.

ausgeschöpft worden war,<sup>378</sup> machte die FFF im Mai 1995 die Vorgesetzten innerhalb der Stadtverwaltung erneut auf den doppelten Nutzen des Projekts aufmerksam. Nicht nur die Frauen, sondern auch die Dienstabteilungen würden von den Praktika profitieren, seien doch Wiedereinsteigerinnen erwiesenermassen besonders motiviert und einsatzfreudig, wie es die bisherigen Erfahrungen der Stadtverwaltung gezeigt hätten.<sup>379</sup> In einem Schreiben an Annelise Burger vom April 1996 verdeutlichte der Verein WEFA, dass er sich der schwierigen wirtschaftlichen Situation bewusst sei, jedoch dennoch hoffe, dass die Wiedereinsteigerinnen einen Platz finden würden. Im selben Atemzug hob der Verein erneut die Flexibilität hervor, durch die sich das Projekt für Arbeitgeber\_innen als gewinnbringend erweisen sollte: «Vielleicht können die WEFA-Frauen auch mithelfen, personelle Engpässe während der Ferienzeit zu überbrücken.»<sup>380</sup>

Nachdem in den ersten beiden Jahren lediglich je eine Praktikantin in der Stadtverwaltung eingesetzt worden war, waren es 1996 und 1997 drei Praktikantinnen und 1998 schien das Interesse der Dienstabteilungen anzusteigen, nachdem die FFF seit 1994 kontinuierlich für das Projekt WEFA geworben hatte. 1998 vermittelte die FFF insgesamt zehn Praktikumsstellen,<sup>381</sup> 1999 waren ebenfalls wieder zehn Stellen vorgesehen<sup>382</sup> und in der Folge blieb das Projekt in der Stadtverwaltung bis 2005 weiter bestehen.<sup>383</sup> Auch innerhalb der FFF selbst wurden ab 1996 WEFA-Praktikantinnen als Sekretärinnen eingesetzt. «Braucht die Fachstelle für Frauenfragen kurzfristig kostenlose Arbeitsentlastung? Eine WEFA-Praktikantin kann die Lösung sein!»,<sup>384</sup> so warb die WEFA-Geschäftsführerin Anita Bäumli, Nachfolgerin von Barbara Kunz, im Juli 1996. Die FFF bediente sich durch die Zusammenarbeit mit dem Verein WEFA und dem Engagement für Praktikantinnen in der Stadtverwaltung nicht nur eines Diskurses, der eine Vereinbarkeit der Interessen der Arbeitgeber\_innen und der nach Erwerbstätigkeit suchenden Frauen konstruierte, sondern prägte diesen mit. Gleichzeitig entstand mit den Praktika eine flexible Möglichkeit für Arbeitgebende als Anreiz zur Frauenförderung.

Die Stimmen der WEFA-Praktikantinnen selbst und deren Erfahrungen mit dem Wiedereinstiegsprogramm sind hingegen schwieriger zu rekonstruieren. Die Frauen, die zwischen 1994 und 1998 ein Praktikum in der Stadtverwaltung absolvierten, hatten vorher durchschnittlich zwischen 6 und 35 Jahren ihre Erwerbsarbeit unterbrochen, durchschnittlich dauerte der Erwerbsunterbruch rund 14 Jahre. Knapp die Hälfte leistete in dieser Zeit Freiwilligenarbeit, etwa in Form von Tätigkeiten in Frauenvereinen oder Mütterzentren.<sup>385</sup> Konkrete Erfahrungen aus dem Praktikum sind einzig in einem Referat dokumentiert, das eine ehemalige Praktikantin der FFF anlässlich einer Konferenz von Personalverantwortlichen der Stadtverwaltung im März 1998 hielt. Da an diesem Anlass die FFF gemeinsam mit dem Verein WEFA innerhalb der Stadtverwaltung für das Wiedereinsteigerinnen-Projekt warb, präsentiert sich die Geschichte der anwesenden

---

<sup>378</sup> StArZH V.C.c.88.:7.1 (Dossier «Praktika für WEFA-Absolventinnen 1992-2005»): Brief von Annelise Burger an den Finanzvorstand betr. Rechnung 1994, Externer Sonderkredit, 2. Juni 1995.

<sup>379</sup> StArZH V.C.c.88.:7.1 (Dossier «Praktika für WEFA-Absolventinnen 1992-2005»): Brief von Esther Frei, Katharina Willi und Urs Bobst an die Dienstchef\_innen betr. zentraler Kredit zur Förderung des beruflichen Wiedereinstiegs, Mai 1995.

<sup>380</sup> StArZH V.C.c.88.:7.1 (Dossier «Praktika für WEFA-Absolventinnen 1992-2005»): Brief von Maria Lang an Annelise Burger betr. Praktikumsplätzen oder festen Stellen für WEFA-Kursteilnehmerinnen, 11. April 1996.

<sup>381</sup> StArZH V.C.c.88.:7.1 (Dossier «Praktika für WEFA-Absolventinnen 1992-2005»): Brief von Christine Schwyn an den Finanzvorstand betr. Sonderkredit zur Förderung des beruflichen Wiedereinstiegs, 31. August 1998.

<sup>382</sup> StArZH V.B.a.13: Auszug aus dem Protokoll des Stadtrates von Zürich vom 31. März 1999, Nr. 592.

<sup>383</sup> Zahlen für die Praktikumsstellen ab 1999 konnten leider nicht ermittelt werden. Das WEFA-Projekt lief jedoch bis 2005 weiter. Vgl. StArZH V.C.c.88.:7.1 (Dossier «Praktika für WEFA-Absolventinnen 1992-2005»): Rundschreiben der FFF an die Departemente, Dienstabteilungen und Betriebe betr. zentraler Kredit zur Förderung des beruflichen Wiedereinstiegs von Frauen, März 2005.

<sup>384</sup> StArZH V.C.c.88.:7.1 (Dossier «Praktika für WEFA-Absolventinnen 1992-2005»): Brief an die FFF von Anita Bäumli betr. WEFA-Praktikantinnen in der FFF, Juli 1996.

<sup>385</sup> StArZH V.C.c.88.:7.1 (Dossier «Praktika für WEFA-Absolventinnen 1992-2005»): Erfolgskontrolle Wiedereinstiegspraktika in der Stadtverwaltung Zürich, 12. Oktober 1998.

Wiedereinsteigerin entsprechend als Erfolgsgeschichte. Die ehemalige Sachbearbeiterin unterbrach vor der Geburt ihres ersten Kindes die Erwerbsarbeit für 14 Jahre, war in dieser Zeit als «Familienfrau» zu Hause tätig und engagierte sich ehrenamtlich in den letzten fünf Jahren in einem Mütterzentrum, wo sie auf das WEFA-Kursangebot aufmerksam wurde.<sup>386</sup> Nach dem Praktikum in der FFF, das sie als positive Erfahrung beschrieb, obwohl die Arbeiten simpel gewesen seien, erhielt sie nahtlos eine Stelle in einem Sekretariat an der ETH Zürich. Aufschlussreich sind ihre Ausführungen besonders, weil sie einerseits die Haus- und Familienarbeit als relativ konträr zur Erwerbsarbeit darstellte. Sie hätte etwa nach der «Selbstständigkeit» im Haushalt wieder lernen müssen, mit Aufträgen anderer und unter Zeitdruck zu arbeiten. Diese Aussage entspricht insofern nicht der Anpreisung des Vereins WEFA, traditionell weiblich verstandene Qualitäten, die zwischenzeitlich durch die Arbeit im Haus gefördert würden, seien in der Arbeitswelt gefragt. Andererseits betonte sie das Argument der Ermächtigung – ohne die Erfahrungen des WEFA-Programms hätte ihr der Mut für eine Bewerbung gefehlt.<sup>387</sup> Auch ehemalige WEFA-Praktikantinnen ausserhalb der Zürcher Stadtverwaltung betonten diese Komponente als positiv.<sup>388</sup> Ein Erfahrungsbericht einer Teilnehmerin der ersten Kursdurchführung verweist darauf, dass besonders die Erfahrung des Lernens in einer Frauengruppe im Kurs zu einem erstarkten Selbstvertrauen führen konnte.<sup>389</sup> Weiter ergeben die Stimmen der Teilnehmerinnen, die sich für WEFA porträtieren liessen, ein tendenziell abwertendes Bild ihrer Tätigkeiten während des Unterbruchs der Erwerbsarbeit. «Trotz meiner vielen Hobbys und Geselligkeiten empfinde ich etwas Unausgefülltes in meinem Leben»,<sup>390</sup> so dokumentiert eine Tageszeitung die Beweggründe einer Kursteilnehmerin. «Mein Mann kommt abends müde nach Hause [...]. Er krampft, und ich mache nichts.» Dies war die Motivation einer weiteren WEFA-Teilnehmerin, von der 1991 ein Portrait im *Tagblatt der Stadt Zürich* erschien. Sie hätte den Wiedereinstieg nicht wegen des Geldes gewollt, erklärte die vierzigjährige Frau, vielmehr weil sie wieder «gebraucht» werden wollte. Durch den Kurs hätte sie zudem wieder zu mehr Selbstvertrauen gefunden, nachdem sie zuhause zu wenig Komplimente erhalten hätte.<sup>391</sup>

Trotz dieser spärlichen Dokumentationen lässt sich festhalten, dass die Teilnehmerinnen eine Ermächtigung durch das WEFA-Programm und eine Selbstverwirklichung durch Erwerbsarbeit besonders schätzten. Der erleichterte Zugang für Frauen zur Arbeitswelt steht jedoch nicht für sich, sondern wird, wie dieses Kapitel gezeigt hat, in der Argumentation des WEFA-Konzeptes diskursiv für wirtschaftliche und personalpolitische Interessen von Arbeitgeber\_innen nutzbar gemacht. Das Engagement der FFF für WEFA-Praktikantinnen verdeutlicht neben diesen Anknüpfungspunkten zwischen unternehmerischen Bestrebungen und Frauenförderungsprojekten auf einer diskursiven Ebene ganz konkret eine Zusammenarbeit von Gleichstellungsstellen mit wirtschaftlichen Akteur\_innen. Die FFF unterstützte etwa ein Projekt der SJW Zürich, einem Netzwerk junger Führungskräfte. Im Verein WEFA waren Vertreter\_innen aus einem bürgerlichen

---

<sup>386</sup> Dass unbezahlte, gemeinnützige Einsätze für Frauen als Wiedereinstiegsmöglichkeit ins öffentliche Leben verstanden wurden, hat in der Schweiz Tradition, wie es etwa die Tätigkeiten der Arbeitsgruppe «Freiwilliger Einsatz der Frau in der Gesellschaft» Mitte der 1970er Jahre zeigen. Vgl. Joris/Witzig: Frauengeschichte(n), S. 133. Dass Freiwilligenarbeit in den frühen 1990er Jahren nach wie vor oft dem beruflichen Wiedereinstieg vorausging, bemerkte auch die Kantonale Stelle für die Gleichstellung von Frauen und Männern Bern, vgl. Barben, Marie-Louise: Vorbereitung auf den beruflichen Wiedereinstieg. In: Bulletin der Kantonalen Stelle für die Gleichstellung von Frauen und Männern Bern 4 (1992), S. 32.

<sup>387</sup> StArZH V.C.c.88.:7.1 (Dossier «Praktika für WEFA-Absolventinnen 1992-2005»): Dokumentation des Referates einer WEFA-Praktikantin anlässlich der Konferenz der Personalverantwortlichen der grösseren Dienstabteilungen der Stadtverwaltung Zürich, 25. März 1998.

<sup>388</sup> AfZ 495.2.5.7 (Dossier «Projekt Wiedereinstieg für Frauen in die Arbeitswelt (WEFA) der Jungen Wirtschaftskammer Zürich»): Broschüre WEFA, 1. Oktober 1990, S. 7.

<sup>389</sup> Ebd., S. 6.

<sup>390</sup> AfZ 495.2.5.7 (Dossier «Projekt Wiedereinstieg für Frauen in die Arbeitswelt (WEFA) der Jungen Wirtschaftskammer Zürich»): Limmattal Nachrichten, 21. März 1990.

<sup>391</sup> Der Artikel erschien unter dem Titel «Zuhause fehlte der Lebensmotor». Vgl. AfZ 495.2.5.7 (Dossier «Projekt Wiedereinstieg für Frauen in die Arbeitswelt (WEFA) der Jungen Wirtschaftskammer Zürich»): Tagblatt der Stadt Zürich, 29. April 1991.

Unternehmensumfeld vertreten sowie mit Anita Calonder Gerster und Monika Weber auch frauenpolitisch engagierte Akteurinnen, die eher zu Vertreterinnen der traditionellen oder bürgerlichen Frauenbewegung gezählt werden können. Zum Schluss soll hier nochmals festgehalten werden, dass mit dem Konzept des Vereins WEFA zwar der Zugang für Frauen zur Arbeitswelt erreicht werden sollte, jedoch nur für einen bestimmten Lebensabschnitt. Die Zuständigkeit der Frauen für Haus- und Familienarbeit wurde damit nicht grundsätzlich in Frage gestellt. Letztlich handelte es sich gar um eine Verfestigung des Drei-Phasen-Modells, mit der eine Festschreibung von Weiblichkeit auf die traditionell häuslich-familiäre Sphäre einherzugehen droht.

### **3.4. Zwischenfazit: Transformation feministischer Anliegen in der Verwaltung – Akteurinnen, Praktiken, Diskurse**

Durch den Aufbau konkreter Frauenförderungsprojekte zog sich eine vielgestaltige Vernetzung der FFF fort. Nicht nur in der FFF selbst, sondern auch in der Zusammenarbeit mit anderen Organisationen und Institutionen sind Akteurinnen präsent, die einen Bezug zur neuen Frauenbewegung der 1970er Jahre aufwiesen und mittlerweile innerhalb institutionalisierter Strukturen präsent waren, wie es insbesondere das Beispiel von Femmedia verdeutlicht. Gleichzeitig zeigt sich in den unterschiedlichen Projekten der FFF eine Überschneidung auch mit frauenpolitisch engagierten Akteurinnen aus anderen Feldern: sowohl «alte» Frauenstimmrechtskämpferinnen, Vertreterinnen traditioneller Frauenverbände und Frauen aus der Berufs-, Unternehmens- und Organisationsberatung waren in Projekten der FFF aktiv. Mit der Institutionalisierung der Frauenbewegung in der Verwaltung ging eine Zusammenarbeit heterogener feministischer Akteurinnen einher.

Neben den personellen Kontinuitäten treten in den Frauenförderungsstrategien der FFF auch ideelle Anknüpfungspunkte an die neue Frauenbewegung auf. In den Projekten zur betrieblichen Frauenförderung griff die FFF auf Praktiken und (Selbst-)Techniken zurück, die in der Frauenbewegung der 1970er Jahre geprägt worden waren. «Autonome» Frauengruppen, (temporäre) Räume von Frauen für Frauen, Selbsthilfe und Selbsterfahrungsgruppen wurden innerhalb der Verwaltung etabliert. Damit veränderte sich die Verwaltungskultur insofern, als für die Mitarbeiterinnen neue Handlungsspielräume innerhalb des Betriebs entstanden. Gewissen Praktiken kann gar ein beinahe subversives Potential zugesprochen werden, etwa wenn die FFF Frauen zum sich autonom Organisieren aufrief oder Referate und Diskussionen über Protestaktionen veranstaltete. Ein qualitativer Unterschied zur neuen Frauenbewegung ist jedoch, dass diese Praktiken unter Anleitung der FFF und somit *Top down* in die Verwaltung eingeführt wurden. Dies bedeutet letztlich eine Abkehr vom Emanzipationsverständnis der 1970er Jahre, nach dem die eigene Befreiung von Frauen zentral war. Durch die von der Fachstelle verwendeten Begrifflichkeiten «Frauenförderung» und «Gleichstellung» wird diese Verschiebung zusätzlich unterstrichen.

Besonders präsent war in den Frauenförderungsprojekten das Streben nach Ermächtigung von Frauen. Mit der Transformation von Ermächtigungsdiskursen und -praktiken in den betrieblichen Anwendungskontext ging jedoch die Kritik an struktureller Ungleichheit stückweise verloren. Vielmehr wurden die einzelnen Frauen dazu angerufen, sich durch Arbeit am Selbst in der Arbeitswelt behaupten zu lernen, wie es gerade die Beratungs- und Bildungsangebote zeigen. Damit ging eine Responsabilisierung der Arbeitnehmerinnen einher. Die Angebote der FFF griffen weiter die von Feministinnen der 1970er Jahre angebrachte Kritik an der Dichotomie von Privatheit und Öffentlichkeit als ein konstitutives Element der bürgerlichen Geschlechterordnung auf. Damit konnten bis anhin traditionell der privaten Sphäre zugeordnete Themen in der Arbeitswelt aufgegriffen werden, um der spezifischen Lage erwerbstätiger Frauen Rechnung zu tragen. Gleichzeitig führte diese Strategie zu einer zunehmenden Verwischung der Grenze zwischen Berufs- und Privatleben und begünstigte damit gar eine Entgrenzung der Arbeit.

Für ihre Forderungen nach Frauenförderung in der Verwaltung griff die FFF weiter auf sozialwissenschaftliche Expertisen zurück, wobei sie auf Unterstützung aus der Arbeits- und Organisationspsychologie setzte. Gerade wenn die FFF ihre Forderungen in die Öffentlichkeit trug,

erwies sich das Argument der Vereinbarkeit von frauenfördernden Massnahmen und unternehmerischen Zielen der Arbeitgeber\_innen als relevant. Die Konstruktion eines wirtschaftlichen Nutzens von Frauenförderung stach besonders in den Legitimationsstrategien im Kontext der Förderung des beruflichen Wiedereinstiegs hervor. Ein erleichterter Zugang zur Arbeitswelt für Frauen sollte dabei durch Anreize für Arbeitgeber\_innen erreicht werden. Gleichzeitig zeigt sich hier, dass die dadurch ermöglichte Erwerbstätigkeit von Frauen und somit eine Verschiebung in der geschlechterspezifischen Arbeitsteilung nicht per se mit einer grundsätzlichen Veränderung tradierter Geschlechterzuschreibungen einhergehen muss. Die Bemühungen um einen erleichterten Wiedereinstieg für Frauen verfestigten zugleich die Vorstellung, die eigentliche Hauptbeschäftigung von Frauen sei in der privaten, häuslich-familiären Sphäre angesiedelt, da die weibliche Erwerbstätigkeit lediglich als ein temporäres Phänomen erscheint.



## 4. «Kulturwandel» in der Verwaltung. Veränderte Gleichstellungsarbeit in der zweiten Hälfte der 1990er Jahre

Mit der Begründung, die Stadt Zürich gebe zu viel Geld für Gleichstellungsarbeit aus, forderte die Schweizerische Volkspartei 1997 eine Zusammenlegung der FFF und des BfG.<sup>392</sup> Bereits zuvor war von rechtsbürgerlicher Seite gefordert worden, die beiden Gleichstellungsstellen zusammenzulegen, deren Ausgaben zu kürzen oder sie gar ganz abzuschaffen.<sup>393</sup> Analog zu anderen Schweizer Gleichstellungsstellen, die gleichzeitig zum zunehmenden Spardruck in der öffentlichen Verwaltung in Frage gestellt wurden,<sup>394</sup> schlug auch der FFF in der zweiten Hälfte der 1990er Jahre ein rauerer Wind entgegen.

Die Infragestellung von Gleichstellungsstellen war nicht die einzige Folge, die der zunehmende Spardruck mit sich zog. Innerhalb der Verwaltung zeichnete sich Mitte der 1990er Jahre eine veränderte Ausgangslage ab, wie die von der FFF 1997 mitherausgegebene Publikation *Frauenförderung konkret* aufzeigt. Das auf Grundlage der bereits erwähnten Evaluation der frauenspezifischen Kurse verfasste Handbuch sollte auf Handlungsspielräume betrieblicher Frauenförderung für die Zukunft verweisen. «Zukunftssicherung ohne Wandlungs- und Innovationsfähigkeit» sei nicht mehr möglich, so die Herausgeberinnen. Privatwirtschaftliche Unternehmen und öffentliche Verwaltungen seien mit «Reorganisationen, Umstrukturierungen und neuen Führungskonzepten wie Lean Management bzw. New Public Management» konfrontiert. Vor diesem Hintergrund erscheine eine «umfassende Personal- und Organisationsentwicklung», wozu auch die betriebliche Frauenförderung zähle, umso wichtiger.<sup>395</sup> An einer Tagung zur Lancierung der Publikation diskutierten Gleichstellungsbeauftragte gemeinsam mit Arbeitspsycholog\_innen wie Eberhard Ulich und Béatrice Stalder, mit Führungskräften aus Privatwirtschaft und Verwaltung, Unternehmensberater\_innen wie Anita Fetz, die sich mittlerweile in ihrer Beratungstätigkeit auf «Veränderungsprozesse» spezialisiert hatte,<sup>396</sup> sowie mit Personal- und Ausbildungsverantwortlichen. Unter Letzteren war Peter Hablützel vom eidgenössischen Personalamt ein prominenter Vertreter, der Mitte der 1990er Jahre als Verwaltungswissenschaftler die Debatten rund um neue Führungsmodelle für die öffentliche Verwaltung mitbestimmte.<sup>397</sup> Nachdem er in seinem Referat auf den «Backlash» aufmerksam gemacht hatte, der sich durch die eingangs erwähnten Forderungen von rechtsbürgerlichen Politiker\_innen, aber laut Hablützel auch durch die «Beschäftigungskrise» ankündigte, rief er die Zuhörer\_innen dazu auf, betriebliche Frauenförderung weiter voranzutreiben. Die Frauen könnten sich, hielt Hablützel fest, «als die Kraft erweisen, welche die herrschende Bürokratie von innen her sprengt.»<sup>398</sup>

In diesem Kapitel untersuche ich, wie sich die FFF zu den Neuerungen, die Mitte der 1990er Jahre in der öffentlichen Verwaltung anstanden, verhielt. Wie das Zitat von Hablützel andeutet, kritisierten

---

<sup>392</sup> StArZH V.C.c.88.:8.6 (Dossier «Korrespondenz 1993-1994»): Brief von Annelise Burger an den Vorsteher des Finanzdepartements betr. Voranschlag 1998, 8. Dezember 1997.

<sup>393</sup> StArZH V.C.c.88.:1.1 (Dossier «Allgemeines. Beauftragte für Frauenfragen, Stabsstelle für Frauenfragen, Fachstelle für Frauenfragen»): Geschichte der Fachstelle für Frauenfragen, 31. Dezember 1996; StArZH V.B.a.13: Auszug aus dem Protokoll des Stadtrates von Zürich vom 6. Dezember 1995, Nr. 2876.

<sup>394</sup> Fuchs: Gleichstellungspolitik, S. 191.

<sup>395</sup> Stalder et al.: Frauenförderung konkret, S. 7.

<sup>396</sup> Ebd., S. 355.

<sup>397</sup> Er war Mitherausgeber eines Sammelbandes, in dem die ersten Erfahrungen mit NPM in der Schweiz diskutiert wurden. Vgl. Hablützel, Peter et al. (Hg.): Umbruch in Politik und Verwaltung: Ansichten und Erfahrungen zum New Public Management in der Schweiz. Bern etc. 1995.

<sup>398</sup> StArZH V.C.c.88.:6.2 (Dossier «Frauenförderung Konkret: Handbuch zur Weiterbildung im Betrieb 1995-1997»): Dokumentation der Tagung zum Handbuch Frauenförderung konkret vom 23. Januar 1997.

Ökonomen, Verwaltungswissenschaftler und Politiker – vorwiegend Männer – die herkömmliche Verwaltungsführung und forderten anstelle der «verkrusteten» Verwaltung mehr Effizienz, Effektivität und Wirtschaftlichkeit.<sup>399</sup> Analog zu anderen öffentlichen Verwaltungen in der Schweiz setzten Mitte der 1990er Jahre auch in der Stadtverwaltung Zürich Reformbestrebungen ein. Bürokratiekritik in Form von Kritik an den männerprivilegierenden Strukturen der Stadtverwaltung war der Arbeit der FFF gleichsam inhärent, da sie, wie im vorhergehenden Kapitel gezeigt, seit ihrer Gründung die Verwaltungskultur zu Gunsten der weiblichen Angestellten zu verändern und damit die herkömmlichen hierarchischen Strukturen aufzuweichen versuchte. Angestossen durch die Reformdiskurse gewann nun Bürokratiekritik innerhalb der Verwaltung zunehmend an Wirkmächtigkeit. Im Folgenden will ich nun die ambivalente Rolle der FFF im Kontext der Verwaltungsreform darlegen – die Mitarbeiterinnen der Fachstelle fungierten sowohl als aufmerksame Kritikerinnen wie Mitträgerinnen der Reformbestrebungen. Zunächst zeichne ich dazu grob die anfänglichen Reformbestrebungen in der Zürcher Stadtverwaltung bis zum Jahr 2000 nach. Anschliessend steht das Verhalten der FFF zu den anstehenden Neuerungen im Zentrum. Am Beispiel des 1996 erlassenen städtischen Gleichstellungsreglement diskutiere ich danach, wie die Gleichstellungsbeauftragten gewisse Elemente des Reformvokabulars und der Reformpraktiken mittrugen, um gleichzeitig neue Handlungsspielräume für die Frauenförderung in der Verwaltung einzufordern.

#### 4.1. Verwaltungsreform in der Zürcher Stadtverwaltung

Bürgerliche Bürokratiekritik führte bereits in den 1980er Jahren zu Rationalisierungsmassnahmen innerhalb öffentlicher Verwaltungen in der Schweiz. Mit Rückgriff auf privatwirtschaftlich inspirierte Instrumente wie der «Gemeinkosten-Wertanalyse» führten viele Kantone und auch der Bund Effizienzsteigerungsprogramme durch.<sup>400</sup> Der Bundesrat beauftragte 1987 die Zürcher Unternehmensberatungsfirma McKinsey, das Projekt «Querschnittsmassnahmen zur Effizienzsteigerung in der Bundesverwaltung» umzusetzen.<sup>401</sup> Die Zürcher Stadtregierung setzte in den 1980er Jahren auf die Unternehmensberatung Hayek Engineering AG, welche die Verwaltung einer «Gesamtanalyse» unterzog und auf «vorhandene Optimierungsmöglichkeiten» prüfte. Die Untersuchung hatte den Status einer weltweiten Pionierleistung.<sup>402</sup> Der als «Hayek-Masterplan» bezeichnete Bericht machte ein jährliches Rationalisierungspotential von 90 bis 140 Millionen CHF aus. Analog zu den Rationalisierungsmassnahmen im Kanton Zürich oder in der Bundesverwaltung war die tatsächliche Umsetzung dieses Projekts jedoch nicht zufriedenstellend: lediglich 45 Millionen konnten eingespart werden.<sup>403</sup> Die Bedeutung dieser frühen Rationalisierungsprogramme lag dem Soziologen Alessandro Pelizzari zufolge denn auch vielmehr längerfristig in der Schaffung eines Konsenses, ««entpolitisierte» externe Überprüfungen» durchzuführen, die einen staatlichen Leistungsabbau betriebswirtschaftlich legitimieren würden. Im Zuge dieser «Ökonomisierungsstrategien» gewann der *Consultant* als neuer Akteur an Gewicht: in den 1980er Jahren hatten privatwirtschaftliche Beratungsfirmen den öffentlichen Sektor als gewinnbringenden Kunden entdeckt.<sup>404</sup> Im Kontext des «Siegeszugs» der Betriebswirtschaftslehre in den 1990er Jahren stieg die Nachfrage nach betriebswirtschaftlicher Expertise im öffentlichen Sektor weiter an.<sup>405</sup> Nach der Veröffentlichung der

<sup>399</sup> Vgl. exemplarisch: Schedler, Kuno: Das Modell der Wirkungsorientierten Verwaltungsführung. In: Hablützel, Peter et al. (Hg.): Umbruch in Politik und Verwaltung, S. 15-29.

<sup>400</sup> Pelizzari: Die Ökonomisierung des Politischen, S. 81.

<sup>401</sup> Fink: Vom Personalstopp zum New Public Management, S. 86-89.

<sup>402</sup> Tanner: Geschichte der Schweiz, S. 422.

<sup>403</sup> StArZH V.G.c.307.:3.17 (Dossier «WOV Wirkungsorientierte Verwaltungsführung 1983-1995»): Dokumentation der Pressekonferenz des Stadtrates von Zürich zu den ersten Ergebnissen des Hayek-Masterplans, Februar 1985; Pelizzari: Die Ökonomisierung des Politischen, S. 83.

<sup>404</sup> Pelizzari: Die Ökonomisierung des Politischen, S. 84.

<sup>405</sup> Burren: Betriebswirtschaftslehre, S. 318f.

«Hayek-Analyse» der Zürcher Stadtverwaltung warnte auch die NZZ 1988 davor, deren Ergebnisse zu unterschätzen:

«Das Effizienzdenken wurde nämlich nicht nur verstärkt in die öffentliche Verwaltung hineingetragen, sondern die öffentliche Verwaltung dokumentierte auch gegen aussen, dass sie sich in ähnlicher Art und Weise wie private Konzerne um Effizienz bemüht, zum Teil mit der Hilfe und den Programmen derselben Beratungsfirmen.»<sup>406</sup>

#### 4.1.1. Konzeptuelle Grundlagen der Zürcher Verwaltungsreform

Mehr Erfolg versprachen sich Ökonomen und Verwaltungswissenschaftler in den frühen 1990er Jahren von neuen Konzepten, die ausgehend von Neuseeland und Australien unter dem Begriff *New Public Management* (NPM) auch in der Schweiz aufkamen. Die wirtschaftliche Krise der frühen 1990er Jahre und die wachsenden Defizite der öffentlichen Hand<sup>407</sup> begünstigten den Ruf nach mehr Effizienz in der öffentlichen Verwaltung. Tragende Figur in der Verbreitung der Idee des NPM in der Schweiz war Ernst Buschor. 1988 wurde er zum Direktor des Instituts für Finanzwirtschaft und Finanzrecht (IFF) an der Hochschule St. Gallen (HSG) ernannt, an dem in den frühen 1990er Jahren konkrete NPM-Modelle ausgearbeitet wurden. Ab 1993 sass Buschor für die FDP in der Zürcher Kantonsregierung, wo er mit der Leitung des Verwaltungsreformprojekts «wif!» beauftragt wurde.<sup>408</sup> Nach dem Anfang im Kanton Zürich haben sich im Laufe der 1990er Jahre der Bund, die Mehrheit der Kantone sowie eine Vielzahl der Gemeinden zu den Grundsätzen von NPM verpflichtet.<sup>409</sup> Hinter dem Namen «Wirkungsorientierte Verwaltungsführung» (WOV) – die Schweizer Variante von NPM – stand das Versprechen von mehr Effizienz und Effektivität, wenn, laut Pelizzari, «privatwirtschaftliche Unternehmensstrukturen und -praktiken» in den öffentlichen Sektor übertragen werden.<sup>410</sup> Entgegen den vorherigen Versuchen zur Effizienzsteigerung der öffentlichen Verwaltung sollte mit WOV nicht nur die Verwaltung allein, sondern das gesamte politisch-administrative System reformiert werden. Am Beispiel der Stadt Zürich sollen nun die Grundlagen der neuen Führungsmodelle für die öffentliche Verwaltung dargelegt werden.

«[D]ie Stadtverwaltung Zürich befindet sich auf dem Weg zu einem modernen, flexiblen Dienstleistungsunternehmen, das sich an den Bedürfnissen seiner «Kundinnen» und «Kunden» orientiert»,<sup>411</sup> kündigte der sozialdemokratische Stadtpräsident Josef Estermann den Mitarbeiter\_innen der Zürcher Stadtverwaltung im Juli 1995 an. Das grosse Ziel der Verwaltungsreform sei die Förderung von eigenständigem Denken und Handeln, eine Vergrösserung des Gestaltungsspielraums sowie klar abgegrenzte Zuständigkeiten. Eine «neue Unternehmenskultur und Führungsphilosophie» sei dabei ebenso wichtig wie die «technischen» Veränderungen.<sup>412</sup> Laut dem Direktor des Personalamts Jürg Keidel führte die herkömmliche Verwaltungsführung zu einer «organisierten Verantwortungslosigkeit». <sup>413</sup> Mit den neuen Methoden versprachen sich die Verantwortlichen der Verwaltungsreform, sich gegen die immer wieder an die öffentliche Hand getragenen Vorwürfe – «Bürokratie, Überreglementierung, ineffiziente Arbeitsweise und lange

---

<sup>406</sup> Klöti, Ulrich; Haldemann, Theo: Die Hayek-Analyse der Zürcher Stadtverwaltung: Ergebnisse der Verwaltungsoptimierung aus politologischer Sicht. In: NZZ, 22. Februar 1988, S. 31.

<sup>407</sup> Zur wirtschaftlichen Krise der frühen 1990er Jahre vgl. Müller/Woitek: Wohlstand, Wachstum und Konjunktur, S. 159f., S. 164. Zur ansteigenden Verschuldung von Bund, Kantonen und Gemeinden seit Anfang der 1990er Jahre vgl. Guex: Öffentliche Finanzen und Finanzpolitik, S. 1086-1088.

<sup>408</sup> Pelizzari: Die Ökonomisierung des Politischen, insbesondere S. 85-95.

<sup>409</sup> Ebd., S. 18.

<sup>410</sup> Ebd., S. 17.

<sup>411</sup> Estermann, Josef: Vorwort Stadtpräsident. In: Verwaltungsreform Stadt Zürich. Info-Bulletin 1 (1995), S. 1.

<sup>412</sup> Ebd.

<sup>413</sup> StArZH V.L.1001 (Dossier «Verwaltungsreform. Ergänzung der Gemeindeordnung Gemeindeabstimmung. 10. März 1996»): NZZ, 1. März 1996.

Instanzenwege» – rüsten zu können.<sup>414</sup> Das Erfolgsrezept lag in der Einführung von «[m]ehr privatwirtschaftliche[n] Methoden» in die öffentliche Verwaltung. Dadurch sollte eine «unternehmerische Denkweise» sowie ein grösserer «Spielraum für unbürokratisches und effizientes Arbeiten» gefördert werden.<sup>415</sup> Mit einer «Anlehnung an Konzern-Unternehmungen», der «Verflachung von Hierarchien» sowie einer Vergrösserung der Befugnisse für die «Ausführenden» sollte die Verwaltung optimiert werden.<sup>416</sup>

Der Entscheid zur Verwaltungsreform nach dem Modell der WOV war im Januar 1995 gefallen.<sup>417</sup> Grundlage der Reform bildete eine «Reorganisation» der Stadtverwaltung, mit der auf den 1. Januar 1996 verschiedene Aufgaben unter den Departementen neu verteilt wurden.<sup>418</sup> Der Stadtrat war Auftraggeber und oberstes Entscheidungsgremium des «Projekts» Verwaltungsreform. Der Projektausschuss, der die vorbereitende Arbeit im Stadtrat leistete, war mit Ursula Koch (SP), Monika Stocker (Grüne), Willy Küng (Christlichsoziale) und Wolfgang Nigg (CVP) zu Beginn geschlechterparitätisch zusammengesetzt. Mit der Koordination der Projektleitung beauftragte der Stadtrat Jürg Keidel und Lisa Berrisch, erste Adjunktin im Gesundheits- und Wirtschaftsamt. Sie erhielten zudem Unterstützung durch externe Expertise. Der Stadtrat hatte dazu acht Firmen angefragt und sich schliesslich auf zwei Beratungsunternehmen geeinigt. Für die «Methodik» und «Instrumente» wurde die BSG Beratungsgesellschaft St. Gallen engagiert. Der Stadtrat betonte, in der Verwaltungsreform sollten die Mitarbeiter\_innen «einbezogen» werden. Deshalb suchte er zudem Unterstützung aus dem Bereich der «Organisationsentwicklung», wofür er die Firma thv aus Luzern und Aarau beauftragte.<sup>419</sup> Organisationsentwicklung verfolge laut dem Vertreter der Firma thv das doppelte Ziel der Steigerung von Leistungsfähigkeit und Wirtschaftlichkeit sowie der Verbesserung der Arbeitsbedingungen, was sich letztlich gegenseitig bedinge: «Ohne Wirtschaftlichkeit gibt es keine humane Arbeitswelt und ohne zufriedene und engagierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gibt es letztlich keine Wirtschaftlichkeit.»<sup>420</sup> Um dem von NPM-Spezialisten viel zitierten Schlagwort eines «Kulturwandels» in der Verwaltung gerecht zu werden,<sup>421</sup> setzte die Organisation der Verwaltungsreform auf Transparenz und Partizipation, damit ein gemeinsamer «Lernprozess» zustande kommen könne.<sup>422</sup> Neben den beiden Beratungsfirmen bildeten weiter die «Grundlagen», die vom IFF erarbeitet worden waren, eine Unterstützung für die Projektleitung. Diese wurden auch in der Ausbildung der an der Reform beteiligten Personen hinzugezogen. Ebenso konnte die Reformleitung auf «Praxiserfahrungen» aus dem In- und Ausland zurückgreifen.<sup>423</sup> Bis Ende 1995 wurden die Projektbeteiligten von den externen Beratungsfirmen für ihre Aufgaben geschult.<sup>424</sup> Für

---

<sup>414</sup> Keidel, Jürg: Fragen am Start der Verwaltungsreform. In: Verwaltungsreform Stadt Zürich. Info-Bulletin 1 (1995), S. 2-3, hier S. 2.

<sup>415</sup> Kaufmann, Rudolf: Was beinhaltet die Verwaltungsreform? In: Verwaltungsreform Stadt Zürich. Info-Bulletin 2 (1995), S. 4-5, hier S. 5.

<sup>416</sup> Kaufmann, Was beinhaltet die Verwaltungsreform?, S. 4.

<sup>417</sup> FFF (Hg.): Was bedeutet die Verwaltungsreform für uns Frauen? Dokumentation zum 5. Weiterbildungstag vom 12. März 1996 für die Mitarbeiterinnen der Stadtverwaltung Zürich. Zürich 1996, S. 43.

<sup>418</sup> Küng, Willy: Vorwort Finanzvorstand. In: Verwaltungsreform Stadt Zürich. Info-Bulletin, 2 (1995), S. 1.

<sup>419</sup> StArZH V.B.a.13: Auszug aus dem Protokoll des Stadtrates von Zürich vom 24. Mai 1995, Nr. 1354.

<sup>420</sup> Hoffmann, Andi: Organisationsentwicklung – eine Definition. In: Verwaltungsreform Stadt Zürich. Info-Bulletin, 3 (1996), S. 6.

<sup>421</sup> Bruno Schedler zufolge, Nachfolger von Ernst Buschor am IFF, führte die WOV zu einer grundlegenden «kulturellen Veränderung», er sprach gar von einer «Kulturrevolution» in der öffentlichen Verwaltung. Vgl. Schedler: Das Modell der Wirkungsorientierten Verwaltungsführung, S. 24. Auch der Zürcher Regierungsrat Eric Honegger, der gemeinsam mit Buschor die kantonale Verwaltungsreform vorantrieb, beschwor in der NZZ die Wichtigkeit eines «Kulturwandels». Vgl. StArZH Bibl. Za (Dossier «Verwaltungsreform der Stadt Zürich (New Public Management/NPM)»: NZZ, 11. November 1997. Zu Schedler und Honegger vgl. Pelizzari, Die Ökonomisierung des Politischen, S. 129 resp. S. 122-131.

<sup>422</sup> Hoffmann: Organisationsentwicklung, S. 6.

<sup>423</sup> Kaufmann: Was beinhaltet die Verwaltungsreform?, S. 3.

<sup>424</sup> Keidel, Jürg: Terminplanung. In: Verwaltungsreform Stadt Zürich. Info-Bulletin 1 (1995), S. 4; StArZH Bibl. Za (Dossier «Verwaltungsreform der Stadt Zürich (New Public Management/NPM)»: NZZ, 11. Juli 1995.

das oberste Kader war dabei insbesondere die Schulung im Umgang mit «Veränderungen» und «komplexen Situationen», im Vermitteln von «Visionen» sowie im «Delegieren» zentral.<sup>425</sup>

#### 4.1.2. Umsetzung der Reformbestrebungen in der «Pilotphase»

Im Januar 1996 startete die «Pilotphase» in der Stadtverwaltung, in der während zwei Jahren ausgewählte Verwaltungsabteilungen Erfahrungen für die weiteren Reformbestrebungen sammelten.<sup>426</sup> In den «Pilotabteilungen» wurden die Kerngedanken von NPM<sup>427</sup> erprobt. Anstelle der bisherigen Inputsteuerung durch eine detaillierte Planung der Mittel zur Erbringung staatlicher Leistungen trat die Steuerung über den «Output» bzw. die «Produkte». Die «Wirkungen» der Staatstätigkeit waren nunmehr ausschlaggebend. Im Verlauf des Jahres 1996 erarbeiteten die ausgewählten Abteilungen dazu «Globalbudgets» mit Zielvorgaben und Leistungsaufträgen, mit denen sie ab 1997 arbeiten sollten. Damit einher ging eine verstärkte Trennung von politischer Zielsetzung – «WAS wird gemacht» – und der betrieblichen Ebene der Verwaltung – «WIE wird es gemacht» –, was der ausführenden Seite mehr Verantwortung zusprach.<sup>428</sup> Zur Vorbereitung der Globalbudgets mussten die Abteilungen zunächst ihre «Produkte» und «Produktgruppen» und ihre «Kund\_innen» definieren, um dann die Kosten ermitteln zu können.<sup>429</sup> Mit entsprechenden Kennzahlen sollten «sinnvolle Mess- und Beurteilungsgrössen» vorliegen, mittels derer die Leistungen sowie «ihrer Wirkungen» beurteilt werden könnten.<sup>430</sup> Danach stand die Ausformulierung von Leistungsaufträgen an. Damit gab die Exekutive den Departementen vor, welche «Produkte» oder «Produktgruppen» zu erbringen seien, was anschliessend mit detaillierteren Kontrakten vervollständigt wurde.<sup>431</sup> Das zur Verwaltungsführung neueingeführte «Controlling», mit dem die Ergebnisse der Verwaltungstätigkeit geplant, gesteuert und überwacht wurden,<sup>432</sup> ermöglichte es, Leistungen nun dauernd auf ihre Notwendigkeit und Effizienz zu hinterfragen. Mit diesem betriebswirtschaftlichen Instrument konnte der Ab- und Umbau staatlicher Leistung nun wie in einem Konzern auf der obersten Ebene zentralisiert und entschieden werden.<sup>433</sup>

Grundlegend an der neuen Budgetform waren weiter Anreizsysteme für die Pilotabteilungen. Abweichende Beträge vom festgelegten Budget konnten zum Vor- bzw. Nachteil der Abteilungen auf das nächste Jahr übertragen werden. Dies sollte laut dem Stadtrat die Motivation für eine «wirtschaftliche Aufgabenerfüllung» vergrössern.<sup>434</sup> Aus ähnlichen Beweggründen erliess der Stadtrat personalrechtliche Rahmenbestimmungen, die es den Pilotabteilungen ermöglichten, Leistungslöhne und Spontanprämien einzuführen. Mitarbeiter\_innen, die «besonders gute Leistungen erbringen», sollten damit belohnt werden können. Im selben Erlass schuf der Stadtrat zudem die Grundlagen für flexiblere Arbeitszeitformen wie Jahresarbeitszeitmodelle.<sup>435</sup> Eine weitere Neuerung stellten erleichterte Bestimmungen zur Vergabe von Leistungen sowie der Durchführung von Wettbewerben, auch externen, zu ebendieser Leistungsvergabe dar. Damit sollten die Pilotabteilungen die «Marktverhältnisse ausnützen» können. Privatisierung sei laut Stadtrat zwar nicht das Ziel der Verwaltungsreform, jedoch dort möglich, wo die Stadt entweder Aufgaben wahrnimmt, wozu sie nicht verpflichtet sei oder andererseits dort, «wo Aufgaben privatwirtschaftlich ebenbürtig oder besser bzw.

---

<sup>425</sup> StArZH V.B.a.13: Auszug aus dem Protokoll des Stadtrates von Zürich vom 24. Mai 1995, Nr. 1354.

<sup>426</sup> Keidel, Jürg: Rahmenbestimmungen für die Pilotphase. In: Verwaltungsreform Stadt Zürich. Info-Bulletin 1 (1996), S. 2.

<sup>427</sup> Für einen Überblick vgl. Fink: Vom Personalstopp zum New Public Management, S. 191.

<sup>428</sup> Kaufmann: Was beinhaltet die Verwaltungsreform?, S. 3.

<sup>429</sup> Berrisch, Lisa: Projektplan und Termine: Grobübersicht 1996. In: Verwaltungsreform Stadt Zürich. Info-Bulletin 1 (1996), S. 3.

<sup>430</sup> O. A.: Instrumente und Begriffe. In: ebd., S. 5.

<sup>431</sup> Berrisch: Projektplan und Termine, S. 3.

<sup>432</sup> Kaufmann: Was beinhaltet die Verwaltungsreform?, S. 3.

<sup>433</sup> Pelizzari: Die Ökonomisierung des Politischen, S. 128.

<sup>434</sup> StArZH V.B.a.13: Auszug aus dem Protokoll des Stadtrates von Zürich vom 20. Dezember 1995, Nr. 3021.

<sup>435</sup> StArZH V.B.a.13: Auszug aus dem Protokoll des Stadtrates von Zürich vom 20. Dezember 1995, Nr. 3022.

kostengünstiger» geleistet würden.<sup>436</sup> Entsprechend dem partizipativen Anspruch war bereits die Versuchsphase begleitet von Befragungen der Mitarbeiter\_innen sowie der «Kund\_innen», d.h. der Einwohner\_innen der Stadt Zürich.<sup>437</sup> Auch waren regelmässige Zusammenkünfte der «Pilotabteilungen» mit den Personalverbänden geplant.<sup>438</sup>

Bevor jedoch die ersten Abteilungen begannen, nach den Grundsätzen der WOV zu arbeiten, brauchte es zunächst Anpassungen des kantonalen und kommunalen Rechts in den Bereichen Personalwesen, Finanzen und Beschaffung. Zur Umsetzung der Reformziele sei eine schwächere «Reglementierungsdichte» unumgänglich, so die Projektleitung.<sup>439</sup> Um die Handlungsspielräume der Chef\_innen der Pilotabteilungen zu vergrössern, musste ein sogenannter Experimentierartikel im kantonalen Gemeindegesetz und in der Stadtzürcher Gemeindeordnung verankert werden. Dies sollte den Pilotabteilungen erlauben, vom kantonalen und kommunalen Recht abzuweichen.<sup>440</sup> Im März 1996 stimmten die Stadtzürcher Stimmberechtigten einer Ergänzung der Gemeindeordnung zu, im September bewilligte der Gemeinderat die vom Stadtrat vorgelegten Rahmenbestimmungen für die «Pilotphase» und im Dezember desselben Jahres wurde die kantonale Abstimmung über das «Verwaltungsreformrahmengesetz» angenommen.<sup>441</sup>

Im August 1997 bilanzierte der Stadtrat die bisherigen Erfahrungen mit der WOV innerhalb der Stadtverwaltung und kam zu einem positiven Schluss. Sowohl auf der Ebene der «instrumentellen» Neuerungen als auch im «kulturellen Bereich» seien Erfolge zu verbuchen, weshalb der Stadtrat eine Fortsetzung der Reform sowie Vorbereitungen für eine flächendeckende Umsetzung beschloss. Damit erhielten auch alle anderen Dienstabteilungen den Auftrag, ihre «Kund\_innen», «Produkte» und entsprechende Kennzahlen zu definieren. Der Stadtrat sah vor, dass die gesamte Verwaltung ab 2001 mit der neuen Budgetform arbeiten würde.<sup>442</sup> Auch die Projektleitung der Verwaltungsreform stellte Ende 1998 ein «gesteigertes Kostenbewusstsein» sowie einen «Kulturwandel» bei den städtischen Mitarbeiter\_innen fest.<sup>443</sup>

Aus politikwissenschaftlicher Perspektive war die Gefahr, dass mit den Modellen von NPM und WOV der Politikvollzug und damit auch die Verwaltung zu einem Ort von «politik- und wertfreien Managerentscheidungen» werde, bereits relativ früh Gegenstand einzelner Kritik.<sup>444</sup> Im Zürcher Gemeinderat wurden in den ausgehenden 1990er Jahren ähnliche Bedenken laut, besonders gegenüber den Globalbudgets. Der Gemeinderat verzögerte 1999 die flächendeckende Einführung dieser Budgetform, da das Parlament mit Globalbudgets an Einfluss verliere. Die einzelnen Budgetposten würden nicht mehr aufgeführt, womit die SP-Gemeinderätin Judith Bucher die Budgethoheit des Gemeinderates beschnitten sah. Dies hiesse jedoch nicht, dass der Gemeinderat damit die Verwaltungsreform an sich verhindern wolle, vielmehr würden viele andere Aspekte begrüsst.<sup>445</sup> Auch der Projektleiter Jürg Keidel sah in der verzögerten Einführung der Globalbudgets kein bedeutendes Hindernis. «Der Point of no Return ist überschritten», konstatierte er Ende 1999 in

---

<sup>436</sup> StArZH V.B.a.13: Auszug aus dem Protokoll des Stadtrates von Zürich vom 20. Dezember 1995, Nr. 3021.

<sup>437</sup> Berrisch: Projektplan und Termine, S. 3.

<sup>438</sup> StArZH V.B.a.13: Auszug aus dem Protokoll des Stadtrates von Zürich vom 5. Juli 1995, Nr. 1709.

<sup>439</sup> Keidel: Rahmenbestimmungen für die Pilotphase, S. 2.

<sup>440</sup> Vgl. diverse Zeitungsartikel vom März 1996 und die Vorlage zur Abstimmung vom 10. März 1996 aus: StArZH V.L.1001 (Dossier «Verwaltungsreform. Ergänzung der Gemeindeordnung Gemeindeabstimmung. 10. März 1996»).

<sup>441</sup> Allgemeines, Finanzdepartement. In: Stadt Zürich (Hg.): Geschäftsbericht des Stadtrates 1996, S. 3.

<sup>442</sup> StArZH V.B.a.13: Auszug aus dem Protokoll des Stadtrates von Zürich vom 27. August 1997, Nr. 1581.

<sup>443</sup> StArZH Bibl. Za (Dossier «Verwaltungsreform der Stadt Zürich (New Public Management/NPM)»: NZZ, 25. August 1999.

<sup>444</sup> Knoepfel, Peter: New Public Management: Vorprogrammierte Rückschläge oder politische Flurschäden. In: Hablützel et al. (Hg.): Umbruch in Politik und Verwaltung, S. 453-470, hier S. 456f.

<sup>445</sup> StArZH Bibl. Za (Dossier «Verwaltungsreform der Stadt Zürich (New Public Management/NPM)»: Tages-Anzeiger, 6. November 1999.

einem Interview. Die Verwaltung sei zu 80 Prozent vom «Reformgedanken» durchdrungen.<sup>446</sup> Darauf verweist auch das neue Leitbild für die Verwaltung, das der Stadtrat zur Verwirklichung des «Kulturwandels», der gleichzeitig mit den technischen Instrumenten der Verwaltungsreform vorangetrieben wurde, im Juni 2000 erliess.<sup>447</sup> Darin wurden zehn Zielsetzungen für die städtischen Mitarbeiter\_innen festgelegt, die ganz im Sinne von NPM «unternehmerisches», «kundenorientiertes» Denken in der Verwaltung fördern sollten.<sup>448</sup> Transparenz, Innovation, Effizienz, Eigenverantwortung, Engagement und Motivation, Zufriedenstellen der «Kund\_innen» sowie ein sparsamer Umgang mit Ressourcen waren entscheidende Schlagwörter, mit denen die Mitarbeiter\_innen im Leitbild angerufen wurden.<sup>449</sup> Eine ökonomische Rationalität schien sich im politisch-administrativen System zu verbreiten. Dass sich dabei die «entscheidungsfähigen, verantwortlichen Bürgerinnen und Bürger in eine anspruchsberechtigte Kundschaft öffentlicher Dienstleistungen» transformierten, wie es der Historiker Paul Fink bereits 1999 in einer Studie über die Bundesverwaltung konstatierte, gefährdete jedoch das «Störpotential der Staatsmacht, die im Interesse des Gemeinwohls dem individuellen Gewinnstreben und der Autonomie der Wirtschaftsgesellschaft Schranken setzt». <sup>450</sup> Damit drohte die Gesellschaft letztlich auch in der Politik zur Konsumgesellschaft zu werden.

## **4.2. «Kulturwandel» als Klammer für betriebliche Frauenförderung und Verwaltungsreform? Die Rolle der FFF während den Reformbestrebungen**

Im Prozess der Verwaltungsreform schaltete sich auch die FFF ein.<sup>451</sup> Innerhalb der Organisation der Verwaltungsreform gab es verschiedene Fachdienste, deren Aufgabe es war, Koordinationsarbeit im entsprechenden Fachbereich zu leisten sowie sich mit der Durchführung von Schulungen an der Wissensvermittlung zu beteiligen.<sup>452</sup> Neben den von Beginn an geplanten Fachdiensten in den Bereichen Finanzen, Personal, Controlling und Recht setzte der Stadtrat im Mai 1995 zusätzlich den Fachdienst Gleichstellung ein. Dies sei, so Annelise Burger und Linda Mantovani Vögeli vom BfG, die den Fachdienst gemeinsam stellten, in der Schweiz eine «erstmalige, innovative Lösung». Mit der Etablierung des Fachdienstes hatten die Gleichstellungsbeauftragten erreicht, ihre Anliegen – sowohl aus «Arbeitnehmerinnen-Sicht» wie «Bürgerinnen-Sicht» – in der Projektorganisation einbringen zu können.<sup>453</sup> Im Juli 1996 integrierte der Stadtrat den Fachdienst Gleichstellung ins Gesamtprojektteam, womit Gleichstellungsanliegen früher und direkt bei den Verantwortlichen der ersten Reformprojekte angebracht werden konnten.<sup>454</sup> In diesem Kapitel beschreibe ich nun die ambivalente Rolle der

<sup>446</sup> StArZH Bibl. Za (Dossier «Verwaltungsreform der Stadt Zürich (New Public Management/NPM)»: Tages-Anzeiger, 4. November 1999.

<sup>447</sup> StArZH V.A.c.905.2 (Dossier «Gemeinderat und Stadtgemeinde. Stadtkanzlei. Drucksachen. 1914-2018»): Aus der Stadtratssitzung, 31. Mai 2000, S. 5.

<sup>448</sup> StArZH Bibl. Za (Dossier «Verwaltungsreform der Stadt Zürich (New Public Management/NPM)»: Der Landbote, 2. Juni 2000.

<sup>449</sup> StArZH V.A.c.905.2 (Dossier «Gemeinderat und Stadtgemeinde. Stadtkanzlei. Drucksachen. 1914-2018»): Eine Stadt. Ein Team. Eine Aufgabe. Leitbild der Stadtverwaltung, Mai 2000.

<sup>450</sup> Fink: Vom Personalstopp zum New Public Management, S. 201f.

<sup>451</sup> Die Frage nach gleichstellungspolitischen Einschätzungen der Verwaltungsreform von Gleichstellungsbeauftragten der FFF und ihrem Umfeld war bereits Gegenstand meiner Seminararbeit am IZFG der Universität Bern. Vgl. Probst, Sarah: Frei von «bürokratischen Fesseln»? Gleichstellungspolitische Einschätzungen der Verwaltungsreform am Beispiel der Fachstelle für Frauenfragen Zürich Mitte der 1990er Jahre (ungedr. Seminararbeit Universität Bern). Bern 2019. Im vorliegenden Kapitel stehen nun weniger die Einschätzungen im Zentrum, sondern vielmehr, wie sich die FFF in die Debatten einbrachte.

<sup>452</sup> StArZH V.B.a.13: Auszug aus dem Protokoll des Stadtrates von Zürich vom 24. Mai 1995, Nr. 1354.

<sup>453</sup> Burger, Annelise; Mantovani Vögeli, Linda: Was hat die Verwaltungsreform mit Gleichstellung zu tun? In: Verwaltungsreform Stadt Zürich. Info-Bulletin 2 (1996), S. 6.

<sup>454</sup> Fachstelle für Frauenfragen (FFF), Finanzdepartement. In: Stadt Zürich (Hg.): Geschäftsbericht des Stadtrates 1996, S. 5.

Fachstelle in der Verwaltungsreform, die sich durch Kritik an und Übernahme von Reformdiskursen und -praktiken auszeichnete.

Im September 1995 erörterten Burger und Mantovani Vögeli in einem Referat vor der Projektleitung ihre Einschätzungen der WOV und verwiesen auf Massnahmen, die aus der Gleichstellungsperspektive für die Durchführung der Verwaltungsreform notwendig erschienen. Obwohl die «neue Philosophie» attraktive Aspekte enthalte, gewährleiste der «Veränderungsprozess» nicht automatisch die Gleichstellung, wie Erfahrungen aus dem Ausland gezeigt hätten. Mit der Schaffung des Fachdienstes Gleichstellung habe der Stadtrat diese Gefahr erkannt und den Anspruch auf «Geschlechtergerechtigkeit» bereits in der Startphase verankert. Die beiden Gleichstellungsbeauftragten warfen dennoch die Frage auf, ob damit bereits ausreichend der Gefahr vorgebeugt sei, dass «die Stadtverwaltung nicht auf Kosten der Frauen schlanker» werden würde. Grundsätzlich, so argumentierten Burger und Mantovani Vögeli, müssten die unterschiedlichen Erfahrungen und Lebensrealitäten der Geschlechter in der Durchführung der Verwaltungsreform berücksichtigt werden, da eine «männliche Sicht» auf die Welt nicht einer «allgemein-menschlichen» entspreche. Frauen seien in den entscheidenden Positionen innerhalb der Verwaltung nach wie vor untervertreten, weshalb «kompensatorische» Massnahmen nötig seien. Anschliessend machten sie auf potenzielle Gefahren für die städtischen Mitarbeiterinnen wie Bürgerinnen aufmerksam, wenn weiterhin «Männer mit Blick auf die Bürger und Angestellten» entscheiden würden. Für die weiblichen Angestellten in der Verwaltung bedeute dies, dass sie durch Privatisierung und vermehrte Aufgabenvergabe von den schlechteren Arbeitsbedingungen in der Privatwirtschaft besonders betroffen sind. Sie prognostizierten weiter einen Stellenabbau und einen gesteigerten Arbeitsdruck als Folgen der Verwaltungsreform. Beides werde sich zu Lasten von Frauen äussern.<sup>455</sup> Obwohl der Stadtrat am Anfang der Verwaltungsreform wiederholt betont hatte, die Verwaltungsreform sei an kein neues Sparpaket oder konkretes Sparziel geknüpft und Stellenabbau nicht das Ziel,<sup>456</sup> warnten die Gleichstellungsbeauftragten vor damit verbundenen negativen Auswirkungen für Frauen. Diesen Gefahren könne jedoch mit der Verankerung von Gleichstellung als «WOV-Ziel» entgegengewirkt werden. Grundsätzlich biete die Verwaltungsreform, so Burger und Mantovani Vögeli, auch Chancen für die Gleichstellungsarbeit. Eine «erstarrte Verwaltung» verhindere auch die für die Gleichstellung notwendigen Veränderungen. Die Möglichkeit zur gleichberechtigten Teilhabe von Frauen und Männern an den Reformbestrebungen sowie «teamorientierte Organisations- und Entscheidungsstrukturen» und eine «Arbeitsanreicherung» im Betrieb würden einen Vorteil darstellen.<sup>457</sup> In einem kurzen Artikel zur Information der städtischen Mitarbeiter\_innen fügten Burger und Mantovani Vögeli weitere Vorteile für die betriebliche Gleichstellungsarbeit hinzu. Die personalrechtlichen Rahmenbestimmungen des Stadtrats, die einen grösseren «Handlungsspielraum», mehr «Flexibilität» und «Eigenverantwortung» für die Pilotabteilungen bedeuteten, begünstigten eine gleichstellungsfördernde Arbeitszeitgestaltung. Dank den dadurch ermöglichten neuen Arbeitszeitmodellen könne eine erleichterte Vereinbarkeit der Erwerbsarbeit mit Familien- und Hausarbeit erreicht werden.<sup>458</sup>

Auch die Mitarbeiterinnen der Stadtverwaltung klärte die FFF über ihre Einschätzungen über die Verwaltungsreform auf. Im März 1996 fand der jährliche Weiterbildungstag für die städtischen Mitarbeiterinnen unter der Leitfrage «Was bedeutet die Verwaltungsreform für uns Frauen?» statt.<sup>459</sup> Annelise Burger hatte sich bereits zuvor intensiv mit den geschlechtsspezifischen Auswirkungen der Verwaltungsreform beschäftigt. Im Sommer 1995 entstand eine Arbeitsgruppe der SKG, in der sie sich

---

<sup>455</sup> StArZH V.C.c.88.:8.7 (Dossier «Korrespondenz 1993-1994»): Brief von Annelise Burger an den Finanzvorstand betr. Verwaltungsreform Stadt Zürich, 28. September 1995.

<sup>456</sup> StArZH Bibl. Za (Dossier «Verwaltungsreform der Stadt Zürich (New Public Management/NPM)»): Zürichsee-Zeitung, 11. Februar 1995; StArZH Bibl. Za (Dossier «Verwaltungsreform der Stadt Zürich (New Public Management/NPM)»): Tages-Anzeiger, 11. Juli 1995.

<sup>457</sup> StArZH V.C.c.88.:8.7 (Dossier «Korrespondenz 1993-1994»): Brief von Annelise Burger an den Finanzvorstand betr. Verwaltungsreform Stadt Zürich, 28. September 1995.

<sup>458</sup> Burger/Mantovani Vögeli: Was hat die Verwaltungsreform mit Gleichstellung zu tun?, S. 6.

<sup>459</sup> FFF (Hg.): Was bedeutet die Verwaltungsreform für uns Frauen?.



gemeinsam mit anderen Deutschschweizer Gleichstellungsbeauftragten mit den Folgen von NPM für die Gleichstellungsarbeit auseinandersetzte.<sup>460</sup> Aus dieser Arbeitsgruppe resultierte schliesslich im März 1997 eine Publikation, die Verwaltungspersonen, Reformprojektmanager\_innen, Parlamentarier\_innen und Gleichstellungsbeauftragte über Chancen, Gefahren sowie mögliche Handlungsansätze aus gleichstellungspolitischer Sicht aufklären sollte.<sup>461</sup> Mit der Broschüre und dem darin erarbeiteten Wissen leistete Burger anschliessend Sensibilisierungsarbeit innerhalb der Verwaltung. Sie liess die Broschüre, die auf Möglichkeiten zur Förderung der Gleichstellung im «Verwaltungsmodernisierungsprozess» verwies, den Stadträt\_innen und Dienstchef\_innen zukommen.<sup>462</sup> Ähnlich wie im oben aufgegriffenen Referat zeigten die Herausgeberinnen darin potenzielle negative Auswirkungen für die Frauen als Angestellte wie auch als Bürgerinnen auf, argumentierten jedoch ebenfalls für eine Passformigkeit der Ziele der Verwaltungsreform mit der Gleichstellungsarbeit. Beides würde innerhalb der Verwaltung auf eine «Aufweichung hierarchisch starrer Strukturen» zielen.<sup>463</sup> Für das weibliche Personal der öffentlichen Hand böten besonders die unter dem Schlagwort des «Kulturwandels» angepriesenen Veränderungen Anknüpfungspunkte. Bestrebungen für «flexiblere Arbeitszeitmodelle, flachere Hierarchien, mehr Autonomie und Mitgestaltung» würden grösstenteils mit den Zielen betrieblicher Frauenförderung zusammenfallen.<sup>464</sup>

Entsprechend diesen Einschätzungen war das Engagement der FFF innerhalb der Organisation der Verwaltungsreform besonders im Bereich des «Kulturwandels» angesiedelt, wie es im Geschäftsbericht der FFF von 1996 festgehalten ist. Laut der FFF sollten die Bereiche «Personalentwicklung» und «Neue Führungskonzepte» mehr Gewicht erhalten.<sup>465</sup> Ein Jahr später schien die Arbeit der FFF und des BfG in der Projektorganisation der Verwaltungsreform zumindest erste Erfolge zu verbuchen. Im Beschluss des Stadtrats vom August 1997 über die Vorbereitungen zur flächendeckenden Umsetzung der Verwaltungsreform wurden gleichstellungsfördernde Absichten festgeschrieben. Der Stadtrat beschloss darin Massnahmen für eine Verbesserung der Lage der städtischen Leistungsbezieherinnen. Einerseits sollten die Dienstabteilungen in der Definition ihrer «Produkte» dort, «wo es sich als sinnvoll erweist», die spezifischen Lebensrealitäten der städtischen Bürgerinnen – der «Kundinnen» – beachten. Andererseits sollten die Dienstabteilungen auch beim Erarbeiten von Kennzahlen darauf achten, «dass Aspekte der Gleichstellung in Betracht gezogen werden». Auch verwaltungsintern hielt der Stadtrat gleichstellungsfördernde Massnahmen fest, so sollten bei den Vorbereitungsarbeiten in den Dienstabteilungen alle «Hierarchiestufen» einbezogen

---

<sup>460</sup> StAaZH Z 310 108 (Dossier «Konferenz Gleichstellungsbeauftragte. 1993-1997»): Brief von Linda Montavoni Vögeli an die «interessierten Gleichstellungsfrauen» der deutschen Schweiz, vom 18. Juli 1995; StAaZH Z 310 108 (Dossier «Konferenz Gleichstellungsbeauftragte. 1993-1997»): Antrag an die SKG, o. D. [1995]. StAaZH Z 310 108 (Dossier «Konferenz Gleichstellungsbeauftragte. 1993-1997»): Brief der AG NPM an die Mitglieder der SKG, 1. März 1996.

<sup>461</sup> StAaZH Z 310 108 (Dossier «Konferenz Gleichstellungsbeauftragte. 1993-1997»): Protokoll der Sitzung der AG NPM und Gleichstellung vom 30. August 1996; SKG (Hg.): New Public Management: Eine gleichstellungspolitische Einschätzung, Bern 1997.

<sup>462</sup> StArZH V.C.c.88.:8.8 (Dossier «Korrespondenz 1995-1999»): Brief von Annelise Burger und Stella Jegher an die Departementsvorsteher\_innen, den Stadtschreiber und den Rechtskonsulenten betr. New Public Management, 24. März 1997; StArZH V.C.c.88.:8.8 (Dossier «Korrespondenz 1995-1999»): Brief von Annelise Burger und Stella Jegher an die Dienstchef\_innen, die Departementssekretär\_innen und div. weitere Dienststellen betr. New Public Management, 4. April 1997.

<sup>463</sup> SKG (Hg.): New Public Management, S. 2.

<sup>464</sup> Ebd., S. 19f. Die unter dem Begriff «Kulturwandel» abgehandelten und von den Gleichstellungsbeauftragten begrüsstten Veränderungen innerhalb der Arbeitswelt erinnern stark an die von Luc Boltanski und Ève Chiapello als Folge der Vereinnahmung der «Künstlerkritik» der «68er» ausgemachten Veränderung der Arbeitsmodalitäten im «neuen Geist des Kapitalismus». Vgl. Boltanski/Chiapello: Der neue Geist des Kapitalismus, insbesondere S. 254-259, 373-276.

<sup>465</sup> Fachstelle für Frauenfragen (FFF), Finanzdepartement. In: Stadt Zürich (Hg): Geschäftsbericht des Stadtrates 1996, S. 5.

und eine «möglichst ausgewogene Beteiligung von Frauen und Männern» gesichert werden.<sup>466</sup> Trotz den eher vage bleibenden Bestimmungen war damit Gleichstellung als «Reformziel» verankert.<sup>467</sup>

Pelizzari und Fink verweisen auf anfänglich überwiegend zustimmende Reaktionen auf die NPM-Konzepte Mitte der 1990er Jahre, auch die Linken und Gewerkschaften begrüßten die Reformbestrebungen.<sup>468</sup> Dies bestätigt sich auch in der Stadt Zürich. Vor der Gemeindeabstimmung 1996 hätte, darauf verweist die Tagespresse, eine eigentliche Kontroverse gefehlt. «Niemand, keine Partei, kein Verband und keine Gewerkschaft» hätte sich gegen die Reformabsicht ausgesprochen, kommentierte etwa die NZZ, kurz nachdem die unbestrittene Vorlage mit geringer Stimmbeteiligung angenommen worden ist.<sup>469</sup> «Noch sind alle dafür», hiess es im *Tages-Anzeiger*.<sup>470</sup> Die Gleichstellungsbeauftragten der FFF und des BfG hatten jedoch bereits 1995 zumindest innerhalb der Verwaltung auf mögliche negative Effekte für Frauen aufmerksam gemacht und sich entsprechend in die Debatten sowie in die Organisation der Verwaltungsreform eingemischt. Gleichzeitig zu den Bestrebungen zur Verankerung von Gleichstellung als Reformziel verwiesen sie jedoch auch auf Potentiale im Konzept der WOV für die Frauen- und Gleichstellungsförderung. Auf der Ebene der betrieblichen Neuerungen lagen diese insbesondere in einer veränderten Arbeitskultur in der Verwaltung. Das Versprechen des Modells der WOV, eine neue, flexiblere und weniger hierarchische Verwaltungskultur herbeizuführen, bot auch für betriebliche frauen- und gleichstellungsfördernde Massnahmen Anknüpfungspunkte.

#### **4.3. «Gleichstellung als Innovationsprozess». Erweiterte Handlungsspielräume durch das Gleichstellungsreglement**

Am 1. Juli 1996, kurz nach dem Start der ersten Reformbestrebungen, trat das «Reglement über die Umsetzung der Gleichstellung von Frau und Mann in der Stadtverwaltung Zürich» (Gleichstellungsreglement), gestützt auf das eidgenössische Gleichstellungsgesetz, in Kraft. Das Reglement beauftragte die Departemente und Dienstabteilungen, zur Verwirklichung der Gleichstellung jeweils innerhalb von vier Jahren «Frauenförderungsprogramme» zu erstellen, umzusetzen und anschliessend auszuwerten.<sup>471</sup> Laut der FFF bedeutete dies einen «Meilenstein auf dem Weg zur [...] tatsächlichen Gleichstellung» innerhalb der Zürcher Stadtverwaltung.<sup>472</sup> Bevor das Reglement in Kraft trat, informierte Burger die Projektleitung der Verwaltungsreform über das neue Instrument zur «effizienten und effektiven Umsetzung» der tatsächlichen Gleichstellung innerhalb der Stadtverwaltung. In dem entsprechenden Brief zeigt sich eine häufig auftauchende rhetorische Strategie für eine grössere Einflussnahme der FFF. Analog zur Verwaltungsreform würde laut Burger die Umsetzung der Gleichstellung ein «Innovationsprozess» darstellen. Auch die tatsächliche Gleichstellung von Frau und Mann sei ein «betriebliche[r] Innovations- und Organisationsentwicklungsprozess, [ein] Kulturwandel». Deshalb müssten die Zielsetzungen der

---

<sup>466</sup> StArZH V.B.a.13: Auszug aus dem Protokoll des Stadtrates von Zürich vom 27. August 1997, Nr. 1581.

<sup>467</sup> Allgemeines, Finanzdepartement. In: Stadt Zürich (Hg.): Geschäftsbericht des Stadtrates 1997, S. 1.

<sup>468</sup> Pelizzari: Die Ökonomisierung des Politischen, insbesondere S. 124-126; Fink: Vom Personalstopp zum New Public Management, S. 121f.

<sup>469</sup> StArZH V.L.1001 (Dossier «Verwaltungsreform. Ergänzung der Gemeindeordnung Gemeindeabstimmung. 10. März 1996»): NZZ, 11. März 1996.

<sup>470</sup> StArZH V.L.1001 (Dossier «Verwaltungsreform. Ergänzung der Gemeindeordnung Gemeindeabstimmung. 10. März 1996»): Tages-Anzeiger, 2./3. März 1996; vgl. auch: StArZH V.L.1001 (Dossier «Verwaltungsreform. Ergänzung der Gemeindeordnung Gemeindeabstimmung. 10. März 1996»): NZZ, 1. März 1996; StArZH V.L.1001 (Dossier «Verwaltungsreform. Ergänzung der Gemeindeordnung Gemeindeabstimmung. 10. März 1996»): Tagblatt der Stadt Zürich, 11. März 1996.

<sup>471</sup> StArZH V.B.a.13: Auszug aus dem Protokoll des Stadtrates von Zürich vom 17. Juli 1996, Nr. 1433.

<sup>472</sup> Fachstelle für Frauenfragen (FFF), Finanzdepartement. In: Stadt Zürich (Hg.): Geschäftsbericht des Stadtrates 1996, S. 5.

Verwaltungsreform mit der Gleichstellungsarbeit «optimal» verknüpft werden.<sup>473</sup> Anhand des Gleichstellungsreglements und den damit verbundenen neuen Aktivitäten der FFF stelle ich in diesem Kapitel dar, dass sich die FFF nicht nur in die Debatten um die Verwaltungsreform einbrachte, sondern sich auch der Reformsprache und -praktiken bemächtigte. Nachdem ich zunächst die Hintergründe und Inhalte des Reglements darlege, werde ich aufzeigen, wie sich daraus für die FFF Möglichkeiten für einen erweiterten Tätigkeitsbereich ergaben.

#### 4.3.1. Das städtische Gleichstellungsreglement zwischen Überreglementierung und Flexibilität

Kurz vor dem Erlass des Reglements konnten die Departemente und Dienstabteilungen in einem Vernehmlassungsverfahren zum Entwurf der FFF Stellung beziehen. Aus allen neun Departementen waren Rückmeldungen eingegangen, wobei die Stimmen darauf verwiesen, wie wirkmächtig die Reformgedanken nach NPM Mitte der 1990er Jahre in der Stadtverwaltung waren. Mit dem vorgeschlagenen Reglement, so kritisierte etwa der CVP-Politiker und Vorstand des Gesundheits- und Umweltsportdepartements Wolfgang Nigg,<sup>474</sup> sei wieder «vermehrt Bürokratie angesagt». Obwohl das Vorhaben der Umsetzung der Gleichstellung prinzipiell begrüsst wurde, war eine Überreglementierung ein häufig angebrachter Kritikpunkt. Laut einem weiteren Votum verhindere eine zu dichte Reglementierung «unternehmerisches Denken und Handeln». Die Stellungnahme des Stadtschulhaus Triemli, einer Pilotabteilung der Verwaltungsreform, sprach dem Entwurf gar einen «planwirtschaftlichen Charakter» zu, da das Vorhaben zu fest in die Dienstabteilungen eingreife. Die Abteilung sei zwar an einer Zusammenarbeit mit der FFF interessiert, jedoch nicht «auf dem Wege der administrativen Bevormundung». Umfassende «bürokratische Abwicklungen» und detaillierte Vorschriften widersprächen einer effizienten Arbeitsweise. Die Stellungnahme der Finanzverwaltung begrüsst hingegen die detailliert geregelten Frauenförderungsprogramme, da so eine «Kreativität des Managements» erkennbar werde. In einer Zeit beschränkter finanzieller Mittel sei weiter gerade die Förderung von neuen Arbeitszeitmodellen «finanziell interessant», diese würden gleichzeitig «der traditionellen Biographie von Frauen» entsprechen. Auch ökonomische Überlegungen zur Begründung von Frauenförderungsmaßnahmen waren also präsent.<sup>475</sup>

Auch in der FFF hinterliess das unternehmerische Denken, das sich im Vernehmlassungsverfahren zeigte, seine Spuren. Bereits das Sprechen über Gleichstellung als ein «betrieblicher Innovationsprozess», das die Lancierung des Gleichstellungsreglements begleitete, eröffnete den Akteurinnen der FFF die Möglichkeit, die Gleichstellungsarbeit als aus ökonomischen Gründen erstrebenswert darzustellen. Vor der Projektleitung der Verwaltungsreform verdeutlichte Burger zudem, dass das Gleichstellungsreglement nach den Grundsätzen der WOV entwickelt wurde: Im Reglement würden lediglich die «Leitplanken» festgelegt, womit den einzelnen Verwaltungseinheiten in der konkreten Umsetzung «flexible Handlungsräume» offenbleiben würden.<sup>476</sup>

Trotz Druck, möglichst geringe Reglementierungen sowie flexible Spielräume zu belassen, verpflichtete das Reglement die Verwaltungseinheiten zu Frauenförderungsprogrammen mit «mess-

---

<sup>473</sup> StArZH V.C.c.88.:2.1 (Dossier «Reglement über die Gleichstellung von Frau und Mann in der Stadtverwaltung Zürich 1996»): Brief von Annelise Burger an die Gesamtprojektleitung und das Gesamtprojektteam der Verwaltungsreform betr. Gleichstellungsreglement, 23. Mai 1996.

<sup>474</sup> Zu Wolfgang Nigg vgl. Verzeichnis der ehemaligen Zürcher Stadtratsmitglieder seit 1892, [https://www.stadt-zuerich.ch/portal/de/index/politik\\_u\\_recht/stadtrat/ehemahlige\\_stadtratsmitglieder\\_seit\\_1892.html#ehemalige\\_stadtratsmitgliederseit1892](https://www.stadt-zuerich.ch/portal/de/index/politik_u_recht/stadtrat/ehemahlige_stadtratsmitglieder_seit_1892.html#ehemalige_stadtratsmitgliederseit1892) [letzter Zugriff: 05.10.2018].

<sup>475</sup> StArZH V.C.c.88.:2.1 (Dossier «Reglement über die Gleichstellung von Frau und Mann in der Stadtverwaltung Zürich 1996»): Auswertung des Vernehmlassungsverfahrens zum Gleichstellungsreglement, o. D. [1996].

<sup>476</sup> StArZH V.C.c.88.:2.1 (Dossier «Reglement über die Gleichstellung von Frau und Mann in der Stadtverwaltung Zürich 1996»): Brief von Annelise Burger an die Gesamtprojektleitung und das Gesamtprojektteam der Verwaltungsreform betr. Gleichstellungsreglement, 23. Mai 1996.

und beobachtbaren Zielen». Der Inhalt der konkreten Programme war jedoch kaum vorgegeben. Festgehalten ist im Reglement lediglich, dass Massnahmen und Projekte erfolgen müssten, welche die berufliche Stellung der Frauen verbessern, damit die Gleichstellung fördern und insbesondere der Untervertretung von Frauen in höheren Positionen in der Stadtverwaltung entgegenwirken sollten. Dazu ist eine Reihe von Bereichen aufgeführt, in welchen potenzielle Massnahmen erfolgen sollten. Als Grundlage zur Koordination des dadurch angestossenen «Gleichstellungsprozesses» dienten laut Reglement die Prinzipien des «Projektmanagements» und der «Organisationsentwicklung». Die Leitung der jeweiligen Dienstabteilungen sowie die Departementsvorsteher\_innen mussten die Programme mittragen und koordinieren, zur Umsetzung der «Projektorganisation» waren verantwortliche Personen zu bestimmen. Die Rolle der FFF war es, dabei unterstützende und beratende Arbeit zu leisten. Auch erhielten sie die jährlichen Berichte über die Umsetzung der Frauenförderungsprogramme, die das Reglement vorschrieb, sowie die Auswertungen der «Wirksamkeit» der einzelnen Programme am Ende der Vierjahresperiode. Die FFF musste anschliessend eine gesamtstädtische Evaluation zuhanden des Stadtrats vornehmen.<sup>477</sup> Damit schrieb das Reglement Hilfestellungen, Beratung und Kontrolle der Umsetzung des Gleichstellungsreglements als einen neuen Tätigkeitsschwerpunkt der FFF fest.

In einem ersten Bericht über die eingegangenen Frauenförderungsprogramme vom Juli 1998 konstatierte die FFF wiederum ganz in der Sprache der WOV, das Gleichstellungsreglement hätte «den Gleichstellungsprozess in der Stadtverwaltung wirkungsvoll aktiviert». Wie es die Auswertung der FFF jedoch verdeutlicht, hatten bis zu diesem Zeitpunkt erst 60 Prozent aller Dienstabteilungen Frauenförderungsprogramme erstellt.<sup>478</sup> Auf die Gefahr, dass das Reglement wegen fehlenden Sanktionsmöglichkeiten für «notorische Gleichstellungsverhinderer» zu wenig bewirke, hatten die Gewerkschaften und Berufsverbände bereits vor dessen Implementierung hingewiesen.<sup>479</sup> Auf Antrag der FFF konkretisierte der Stadtrat Ende August 1998 den Auftrag für die Dienstabteilungen und Departemente. Die ausstehenden Frauenförderungsprogramme mussten bis Ende Jahr nachgereicht werden. Den Verwaltungseinheiten, deren Programme erst vage ausformuliert waren, empfahl der Stadtrat zudem eine Überprüfung und Anpassung. Bei dieser Gelegenheit hielt der Stadtrat zudem fest, dass bei der Erarbeitung bzw. Konkretisierung der Programme «Synergien mit anderen Innovationsprozessen», insbesondere der Verwaltungsreform, zu nutzen seien. Dabei böten gerade die gleichstellungsfördernden Bestimmungen im Auftrag, die flächendeckende Umsetzung der Verwaltungsreform vorzubereiten, Anknüpfungspunkte.<sup>480</sup>

Trotz der neuerlichen Bestimmungen des Stadtrats hatten im Jahr 2000, am Ende der ersten Auswertungsphase des Gleichstellungsreglements, wiederum ausschliesslich 60 Prozent aller Departemente und Dienstabteilungen der FFF Berichte geliefert. Auf dieser Grundlage erstellte die FFF einen ersten Evaluationsbericht. Das markanteste Ergebnis der Entwicklungen der letzten vier Jahre sei ein «sich abzeichnender Kulturwandel» in der Stadtverwaltung. Dieser zeige sich laut der FFF in einer gesteigerten Sensibilisierung und Bewusstseinsbildung, etwa in einer veränderten Kommunikation zwischen den Geschlechtern sowie zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter\_innen und allgemein in einer verbesserten Teamarbeit. Unterstützt werde dieser «Kulturwandel» insbesondere auch durch Massnahmen in der Weiterbildung, der Personalauswahl sowie in der Ermöglichung flexibler Arbeitszeitmodelle.<sup>481</sup> Obwohl die FFF, wie sie im Bericht festhielt, keine «harten Fakten» rekonstruieren konnte, zeichnete der Bericht ein optimistisches Bild der Ergebnisse. Die FFF erkannte

---

<sup>477</sup> StArZH V.B.a.13: Auszug aus dem Protokoll des Stadtrates von Zürich vom 17.07.1996, Nr. 1433.

<sup>478</sup> StArZH V.C.c.88.:2.3 (Dossier «Evaluationen, Berichterstattung zur Umsetzung des Gleichstellungsreglements 1996-2005»): Bericht über die Frauenförderungsprogramme für die erste Vierjahresperiode 1996-2000, Juli 1998).

<sup>479</sup> StArZH V.C.c.88.:2.1 (Dossier «Reglement über die Gleichstellung von Frau und Mann in der Stadtverwaltung Zürich 1996»): Auswertung des Vernehmlassungsverfahrens zum Gleichstellungsreglement, o. D. [1996].

<sup>480</sup> StArZH V.B.a.13: Auszug aus dem Protokoll des Stadtrates von Zürich vom 26. Mai 1998, Nr. 1422.

<sup>481</sup> StArZH V.C.c.88.:2.3 (Dossier «Evaluationen, Berichterstattung zur Umsetzung des Gleichstellungsreglements 1996-2005»): Förderung der Gleichstellung von Frauen und Männern aufgrund der Gleichstellungsreglements 1996-2000. Evaluation der Berichterstattungen, September 2001, S. 3 und 39f.

jedoch auch die Mängel des Gleichstellungsreglements. In einer Tagung über das Gleichstellungsreglement ebenfalls im Jahr 2000 bilanzierte sie, dass Gleichstellungsarbeit oft nicht ausreichende Priorität habe und selten in andere «betriebliche Veränderungsprozesse» einbezogen werde. Den Grund dazu sah die FFF wiederum im Übersehen der ökonomischen Vorteile von Frauen- und Gleichstellungsförderung: «Es fehlt meist noch das Bewusstsein, dass Gleichstellung ein wichtiger Faktor für wirtschaftlichen Erfolg und Qualität ist.»<sup>482</sup>

Um mehr Zustimmung für frauen- und gleichstellungsfördernde Massnahmen zu gewinnen und aufgrund der Omnipräsenz der Reformgedanken in der Stadtverwaltung eignete sich auch die FFF das Reformvokabular an. Die Exponentinnen der Fachstelle konzipierten ein Gleichstellungsreglement, das Prinzipien der WOV aufnahm, und plädierten dafür, gleichstellungsfördernde Massnahmen mit den Reformbestrebungen zu verbinden. Sie begründeten dies mit der Argumentation, Gleichstellung sei gleichbedeutend mit Innovation und somit ökonomisch nützlich. Trotz der mit den NPM-Diskursen sich verbreitenden Kritik an Reglementierungen schrieb das Gleichstellungsreglement einen Ablauf fest, mittels dem die FFF ein gewisses Kontrollmittel in die Hand bekam. Die Ergebnisse des Gleichstellungsreglements bis zum Jahr 2000 waren jedoch beschränkt, so konnten sich Verwaltungseinheiten den Frauenförderungsprogrammen entziehen, ohne mit Sanktionen rechnen zu müssen. Augenfällig ist weiter, dass die FFF in der Auswertung der Berichte der Frauenförderungsprogramme erneut eine Passförmigkeit der Gleichstellungsbestrebungen mit der Verwaltungsreform herstellte. Das auffälligste Resultat des Gleichstellungsreglements war laut der FFF in Übereinstimmung mit einem Ziel der Verwaltungsreform ein «Kulturwandel» in der Verwaltung.

#### 4.3.2. Beratungs- und Unterstützungsarbeit nach dem Gleichstellungsreglement

Mit dem Gleichstellungsreglement konnte die FFF erweiterte Tätigkeitsbereiche für sich beanspruchen. Das Reglement schrieb fest, dass die FFF neben der Auswertung der Frauenförderungsprogramme bereits während deren Umsetzung verschiedene unterstützende Leistungen zu erbringen hätte. Mit Beratungsangeboten und gleichstellungsfördernder Weiterbildung musste die FFF laut Reglement den Departementen und Dienstabteilungen zur Seite stehen.<sup>483</sup> Gerade die Beratungstätigkeit der FFF richtete sich vor dem Gleichstellungsreglement in erster Linie an die Mitarbeiterinnen der Stadtverwaltung. Zwar beriet die FFF bereits zuvor ganze Verwaltungseinheiten in frauen- und gleichstellungsfördernden Bestrebungen, dies beschränkte sich jedoch auf einzelne Abteilungen.<sup>484</sup> Nach dem Erlass des Gleichstellungsreglements entwickelte die FFF verschiedene Angebote, die sich nun an alle Departemente und Dienstabteilungen richteten.

Im Auftrag der FFF verfasste Béatrice Stalder eine Dokumentation mit dem Namen «Werkzeugkasten Gleichstellung», ein Unterstützungsangebot für die Realisierung der Frauenförderungsprogramme. Im November 1996 stellte die FFF die Dokumentation allen Verwaltungseinheiten zu, danach wurde sie laufend aktualisiert.<sup>485</sup> Mit dieser «Dienstleistung» stellte die FFF ihre Erfahrungen «zum Projektmanagement und zur Prozesssteuerung der Gleichstellung» zur Verfügung. Im «Werkzeugkasten» erfolgte eine detaillierte Aufzeichnung der einzelnen Schritte für die Umsetzung der Frauenförderungsprogramme, die von der «Ist-Analyse» zur Bestimmung der Ausgangslage über eine Liste von Vorschlägen möglicher Massnahmen bis zum «Networking» und

---

<sup>482</sup> StArZH V.C.c.88.:2.2 (Dossier «Dachtagungen zum Gleichstellungsreglement 1996-2005»): Die Gleichstellungsprozesse in den Departementen und Dienstabteilungen: Erkenntnisse der 4. Dachtagung vom 29. August 2000.

<sup>483</sup> StArZH V.B.a.13: Auszug aus dem Protokoll des Stadtrates von Zürich vom 17. Juli 1996, Nr. 1433.

<sup>484</sup> Fachstelle für Frauenfragen, Finanzdepartement. In: Stadt Zürich (Hg.): Geschäftsbericht des Stadtrates 1995, S. 2.

<sup>485</sup> Fachstelle für Frauenfragen, Finanzdepartement. In: Stadt Zürich (Hg.): Geschäftsbericht des Stadtrates 1997, S. 4.

«Lobbying» für eine grössere Akzeptanz gleichstellungsfördernder Bestrebungen reichte.<sup>486</sup> Um die Frauenförderung nach den Methoden der WOV über ein «Controlling» zu «steuern», wurden die Departemente und Dienstabteilungen grundsätzlich dazu angehalten, eine möglichst detaillierte und geschlechterspezifische Datenerhebung über die Personalstruktur durchzuführen.<sup>487</sup> Dem Steuerungsinstrument «Controlling» wurde seitens der FFF gleichstellungsförderndes Potential zugerechnet. Annelise Burger hatte im Februar 1998 zudem einen «Controller-Lehrgang» am Management-Zentrum St. Gallen, das der österreichische Ökonom Fredmund Malik 1972 als «Brückenorganisation zwischen Wissenschaft und Praxis» gegründet hatte, besucht.<sup>488</sup> Die Notwendigkeit dieser Weiterbildung begründete Burger damit, dass die FFF mit der Einführung der WOV nun das «Controlling» der Gleichstellung im «Konzern Stadtverwaltung Zürich» unterstützen müsse.<sup>489</sup> Doch nicht nur die «Steuerung» orientierte sich an der WOV, sondern, wie Stalder in der Dokumentation «Werkzeugkasten Gleichstellung» argumentierte, auch viele der aufgeführten Massnahmen. In der Tat setzten die vorgeschlagenen Massnahmen zur Frauenförderung gewisse Reformgedanken um. Sowohl in der Führungsebene wie in «typischen Frauenberufen» galt die Verantwortungsdelegation als Strategie zur Frauenförderung. Während im ersten Bereich Aufgaben mit «Entwicklungspotential» – unter anderem die Mitarbeit in der Durchführung der Verwaltungsreform – an Frauen übertragen werden sollten, war für die weniger höheren Funktionen «Job Enrichment» das entscheidende Schlagwort. Auch in Berufsfeldern wie dem Sekretariatsbereich galt es, ein «Minimum an Persönlichkeitsentwicklung» zu ermöglichen. Dies sollte laut den Empfehlungen der FFF über die Vergrösserung von Entscheidungs- und Handlungsspielräumen, einer grösstmöglichen Verantwortungsdelegation «nach unten» und in der Schaffung abwechslungsreicherer Anforderungen geschehen. Neben der Verantwortungsdelegation zeigen sich Anknüpfungspunkte von Frauenförderungsstrategien an die WOV insbesondere im Imperativ der Flexibilität. Neben flexibleren Laufbahnmodellen bezog sich dies auf die Arbeits- und insbesondere Arbeitszeitgestaltung. Die Dokumentation legte nahe, Teilzeitarbeit, Jobsharing, flexiblere Arbeitszeitgestaltung wie Gleitzeit, aber auch Tele- und Heimarbeit einzuführen.<sup>490</sup> Aufschlussreich im «Werkzeugkasten Gleichstellung» ist zuletzt, wie die beteiligten Akteur\_innen angesprochen werden. Die Verantwortlichen für die Frauenförderungsprogramme in den einzelnen Departementen und Dienstabteilungen sollten sich als «Change Agents» verstehen.<sup>491</sup> Mit diesem Begriff schloss die Verfasserin an eine Rhetorik aus der zeitgenössischen Managementliteratur an, die Veränderungen nicht als Ausnahme, sondern als Normalzustand in Betrieben konzipierte. Mit dem Schlagwort «Management des permanenten organisatorischen Wandels» gingen veränderte Anforderungen an die Manager\_innen, oder eben «Change Agents», einher, die wiederum auf Verantwortungsdelegation zielten. Autoritärer Führungsstil wurde als überholt abgetan, Manager\_innen sollten die Rolle von Berater\_innen, Coachs und Trainer\_innen übernehmen und so die Mitarbeiter\_innen zu

---

<sup>486</sup> StArZH V.C.c.88.:2.2 (Dossier «Dachtagungen zum Gleichstellungsreglement 1996-2005»): Stalder, Béatrice: Werkzeugkasten Gleichstellung. Die Lose-Blatt-Sammlung, Inhaltsverzeichnis, Mai 1998.

<sup>487</sup> StArZH V.C.c.88.:2.2 (Dossier «Dachtagungen zum Gleichstellungsreglement 1996-2005»): Stalder, Béatrice: Werkzeugkasten Gleichstellung. Die Lose-Blatt-Sammlung, 3. Ist-Analyse, Mai 1998.

<sup>488</sup> Zum Management-Zentrum St. Gallen vgl. die Homepage des heutigen «malik management», <https://www.malik-management.com/de/ueber-uns/unternehmen/geschichte/> [letzter Zugriff: 14.01.2019].

<sup>489</sup> StArZH V.C.c.88.:1.1 (Dossier «Allgemeines. Beauftragte für Frauenfragen, Stabsstelle für Frauenfragen, Fachstelle für Frauenfragen»): Brief von Annelise Burger an die Finanzkontrolle betr. Stellungnahme zum Revisionsbericht, 24. Februar 1999; StArZH V.C.c.88.:1.1 (Dossier «Allgemeines. Beauftragte für Frauenfragen, Stabsstelle für Frauenfragen, Fachstelle für Frauenfragen»): Revisionsbericht, Finanzdepartement, Fachstelle für Frauenfragen, 27. März 1999.

<sup>490</sup> StArZH V.C.c.88.:2.2 (Dossier «Dachtagungen zum Gleichstellungsreglement 1996-2005»): Stalder, Béatrice: Werkzeugkasten Gleichstellung: Die Lose-Blatt-Sammlung, 4. Überblick über Massnahmen, Mai 1998.

<sup>491</sup> StArZH V.C.c.88.:2.2 (Dossier «Dachtagungen zum Gleichstellungsreglement 1996-2005»): Stalder, Béatrice: Werkzeugkasten Gleichstellung: Die Lose-Blatt-Sammlung, 9. Wer hat welche Rolle?, Mai 1998.

selbstständigem und effizientem Arbeiten anleiten.<sup>492</sup> Analog dazu verstand Stalder auch die Förderung der Gleichstellung als einen organisatorischen «Veränderungsprozess», der durch «Change Agents» vorangetrieben werde.<sup>493</sup>

Neben dem «Werkzeugkasten Gleichstellung» bot die FFF weiter individuelle Beratungen für die einzelnen Verwaltungseinheiten an und vermittelte in spezifischen Fragen externe Fachberatung.<sup>494</sup> Unterstützende Arbeit für die Umsetzung der Frauenförderungsprogramme leistete die FFF auch mit den seit 1997 jährlich stattfindenden sogenannten Dachtagungen zum Gleichstellungsreglement, die gleichzeitig ein Ausdruck zunehmender Professionalisierung der Gleichstellungsarbeit in der Stadtverwaltung sind. Diese Tagungen richteten sich in erster Linie an alle Personen, die innerhalb der Departemente und Dienstabteilungen mit der Durchführung der Frauenförderungsprogramme beauftragt waren. Daneben waren auch Personal- und Ausbildungsverantwortliche sowie Führungskräfte angesprochen. Bis zum Jahr 2000 diskutierten dabei jeweils zwischen fünfzig und siebzig Teilnehmer\_innen über Fortschritte und Schwierigkeiten in der Umsetzung der Frauenförderungsprogramme.<sup>495</sup> Mitarbeiterinnen der FFF, Arbeits- und Organisationspsychologinnen wie Béatrice Stalder sowie weitere Verantwortliche für die Umsetzung der Gleichstellung in und vereinzelt auch ausserhalb der Stadtverwaltung referierten an den «Fachtagungen» als Expert\_innen.<sup>496</sup> Neben der fachlichen Weiterbildung für die Verantwortlichen der Frauenförderungsprogramme sollten die Tagungen gleichzeitig ein Anlass für Austausch und Vernetzung sein.<sup>497</sup> Die Tagungen bildeten eine institutionalisierte Plattform, an der das Wissen über die Gleichstellungsarbeit als Fachwissen an weitere Verantwortliche in der Stadtverwaltung weitergegeben werden konnte.

Mit den Beratungs- und Unterstützungsangeboten zum Gleichstellungsreglement trug die FFF gewisse Praktiken und Diskurse mit, die mit den Reformbestrebungen aufkamen und auf eine grössere Wirtschaftlichkeit in der Verwaltung zielten. Gleichzeitig schufen die neuen Tätigkeiten der FFF prinzipiell die Möglichkeit, das Gleichstellungswissen in der Stadtverwaltung zu verbreiten und mehr Personen in die Verantwortung zu nehmen. Damit zielte letztlich auch die Arbeit der FFF selbst, in den Worten von Béatrice Stalder, den Grundsätzen der WOV folgend auf eine «optimale Delegation von Verantwortung» hin.<sup>498</sup>

### 4.3.3. Veränderte Bildungsarbeit

Die Bildungsarbeit der FFF zeichnete sich jedoch nicht nur durch eine neue Form der Vermittlung von Fachwissen als verändert aus, auch das bereits bestehende Bildungsangebot, das die FFF seit 1989 aufgebaut hatte,<sup>499</sup> weist seit 1996 neue Schwerpunkte auf. Im Gleichstellungsreglement war

---

<sup>492</sup> Stalder bezog sich etwa auf Literatur wie: Doppler, Klaus; Lauterburg, Christoph: *Change Management: Den Unternehmenswandel gestalten*. Frankfurt a. M., New York 1994. Für die neue Rolle der Manager\_innen als «Change Agents» vgl. insbesondere: ebd., S. 52-64. Auch in der ebenfalls von Stalder verfassten Publikation *Frauenförderung konkret* war der Gedanke des *Change Managements* präsent. Vgl. Stalder et al.: *Frauenförderung konkret*, S. 19-28.

<sup>493</sup> StArZH V.C.c.88.:2.2 (Dossier «Dachtagungen zum Gleichstellungsreglement 1996-2005»): Stalder, Béatrice: *Werkzeugkasten Gleichstellung: Die Lose-Blatt-Sammlung*, 9. Wer hat welche Rolle?, Mai 1998.

<sup>494</sup> StArZH V.C.c.88.:2.2 (Dossier «Dachtagungen zum Gleichstellungsreglement 1996-2005»): Stalder, Béatrice: *Werkzeugkasten und Begleitangebot zum Gleichstellungsreglement*, November 1996.

<sup>495</sup> Vgl. die Teilnehmer\_innenlisten der einzelnen Tagungen von 1997-2000 in: StArZH V.C.c.88.:2.2 (Dossier «Dachtagungen zum Gleichstellungsreglement 1996-2005»).

<sup>496</sup> Vgl. die Programme der einzelnen Tagungen von 1997-2000 in: StArZH V.C.c.88.:2.2 (Dossier «Dachtagungen zum Gleichstellungsreglement 1996-2005»).

<sup>497</sup> StArZH V.C.c.88.:2.2 (Dossier «Dachtagungen zum Gleichstellungsreglement 1996-2005»): Stalder, Béatrice: *Werkzeugkasten und Begleitangebot zum Gleichstellungsreglement*, November 1996.

<sup>498</sup> StArZH V.C.c.88.:2.2 (Dossier «Dachtagungen zum Gleichstellungsreglement 1996-2005»): Stalder, Béatrice: *Werkzeugkasten und Begleitangebot zum Gleichstellungsreglement*, November 1996.

<sup>499</sup> Vgl. Kapitel 3.2.2 in dieser Arbeit.

verankert, dass die FFF mit «gleichstellungsspezifischer» Weiterbildung Unterstützung leisten musste.<sup>500</sup> Das Beispiel der Bildungsarbeit soll nun abschliessend verdeutlichen, wie die FFF in ihren eigenen, konkreten Angeboten für die städtischen Mitarbeiterinnen die Imperative der neuen Verwaltungsführungsmodelle aufnahm und für die Gleichstellungsarbeit fruchtbar machen wollte.

Die Kursprogramme der FFF zeigen, dass die veränderte Ausgangslage in der Verwaltung nun vermehrt Ausgangspunkt der Bildungsarbeit war. Die Verwaltung befand sich in einem «Umbruch», die Rezession habe Spuren hinterlassen und im Berufsalltag würden die Anforderungen grösser und komplexer, ist in vielen Kursbeschreibungen zu lesen.<sup>501</sup> Dementgegen bot die FFF den Mitarbeiterinnen Unterstützung hinsichtlich der anstehenden Veränderungen in ihrem Arbeitsumfeld. So etwa in einem 1996 erstmals von der FFF organisierten Kurs, der von Bennina Orendi, wiederum einer Arbeits- und Organisationspsychologin, geleitet wurde. Dabei stand die Frage auf dem Programm, wie Frauen «Konflikte als Chance» nutzen könnten. Angesprochen waren Mitarbeiterinnen, die sich im Zuge des «Umbruchs» in der Verwaltung in ihrem Arbeitsalltag mit konkreten Veränderungen konfrontiert sahen. Ziel des Kurses war es, dass die Mitarbeiterinnen lernten, mit «Veränderungsprozessen» umzugehen und in den damit entstehenden Konflikten Chancen für sich selbst zu entdecken.<sup>502</sup> Auch im Kurs «Mein Leben – Ein Unternehmen?» aus dem Jahr 1999 sollten Mitarbeiterinnen «Veränderungen und Übergänge als Herausforderung und Chance» betrachten lernen. Die Kurskonzeption setzte voraus, dass eine «unternehmerische Grundhaltung» gegenüber dem eigenen Leben notwendig sei. Dabei kam die Vorstellung von Mitarbeiterinnen als «Lebensunternehmerinnen» zum Tragen, die bereit seien, ständig in ihre berufliche Zukunft zu investieren.<sup>503</sup> «Veränderungsprozesse» in der Verwaltung waren Gegenstand von weiteren Kursen, so dem 1998 erstmals durchgeführten Kurs «Vif, wach und lernlustig». Der Kurs richtete sich an Mitarbeiterinnen der Verwaltung, «die sich mit der sich verändernden Organisation weiterentwickeln wollen». Die öffentliche Verwaltung als «lernende Organisation» verlange selbstverantwortliche Mitarbeiter\_innen, die eine aktiv gestaltende Rolle einnehmen. Die dazu erforderlichen Fähigkeiten sollte der Kurs vermitteln.<sup>504</sup> Die Beispiele zeigen, dass die Kurse der FFF mithalfen, den Mitarbeiterinnen die Anforderungen, die sich aus der Einführung der WOV ergaben, zu vermitteln. Ausgehend vom Imperativ der Verantwortungsdelegation trug auch die FFF dazu bei, dass die Mitarbeiterinnen, insbesondere in Zeiten des «Umbruchs», mehr Selbstverantwortung zu übernehmen lernen. Der Rolle für Gleichstellungsbeauftragte als «Change Agents» nach Béatrice Stalder nachkommend, schaltete sich die FFF in das «Management des permanenten organisatorischen Wandels» ein. Die Vermittlung eines adäquaten Umgangs mit «Veränderungsprozessen» in den frauenspezifischen Kursen kann gleichzeitig als kompensatorische Strategie betrachtet werden, damit sich die Mitarbeiterinnen während den Reformbestrebungen zu behaupten lernten.

Neben dem regulären, jährlich herausgegebenen Kursprogramm organisierte die FFF auch in der zweiten Hälfte der 1990er Jahre Bildungsmassnahmen in Form von einzelnen Projekten. So das 1998

---

<sup>500</sup> StArZH V.B.a.13: Auszug aus dem Protokoll des Stadtrates von Zürich vom 17. Juli 1996, Nr. 1433.

<sup>501</sup> Vgl. z. B.: StArZH V.C.c.88.:4.1 (Dossier «Bildungsangebote, Bildungsprogramme 1989-2005»): Fort- und Weiterbildung in der Stadtverwaltung Zürich. Zentrales Kursangebot und Jahresprogramm 1996, S. 38 und 40; StArZH V.C.c.88.:4.1 (Dossier «Bildungsangebote, Bildungsprogramme 1989-2005»): Fort- und Weiterbildung in der Stadtverwaltung Zürich. Zentrales Kursangebot und Jahresprogramm 1997, S. 48; StArZH V.C.c.88.:4.1 (Dossier «Bildungsangebote, Bildungsprogramme 1989-2005»): Fort- und Weiterbildung in der Stadtverwaltung Zürich. Zentrales Kursangebot und Jahresprogramm 1998, S. 28, 58 und 94; StArZH V.C.c.88.:4.1 (Dossier «Bildungsangebote, Bildungsprogramme 1989-2005»): Bildungsangebote für die Mitarbeiter\_innen der Stadtverwaltung Zürich. Fort- und Weiterbildungs-Programm 2000, S. 114.

<sup>502</sup> StArZH V.C.c.88.:4.1 (Dossier «Bildungsangebote, Bildungsprogramme 1989-2005»): Fort- und Weiterbildung in der Stadtverwaltung Zürich. Zentrales Kursangebot und Jahresprogramm 1996, S. 40.

<sup>503</sup> StArZH V.C.c.88.:4.1 (Dossier «Bildungsangebote, Bildungsprogramme 1989-2005»): Fort- und Weiterbildung in der Stadtverwaltung Zürich. Zentrales Kursangebot und Jahresprogramm 1999, S. 94.

<sup>504</sup> StArZH V.C.c.88.:4.1 (Dossier «Bildungsangebote, Bildungsprogramme 1989-2005»): Fort- und Weiterbildung in der Stadtverwaltung Zürich. Zentrales Kursangebot und Jahresprogramm 1998, S. 58.



gemeinsam mit der Fachstelle für interkulturelle Fragen und dem Verein balance elle, Bildungsmassnahmen und Projekte für (erwerbslose) Frauen initiierte Angebot «Lernen Entdecken – Lernstatt Hauswirtschaft». Von der FFF fungierte Christine Schwyn als Projektleiterin. Ziel war es, die Deutschkenntnisse der fremdsprachigen, «bildungsungewohnten» städtischen Mitarbeiterinnen im Hauswirtschaftsbereich mit einer Schulung zu verbessern, die am Arbeitsplatz selbst erfolgte.<sup>505</sup> Vier städtische Altersheime führten das «Pilotprojekt» – hier zeigt sich ebenfalls eine Übernahme des Reformvokabulars – mit migrantischen Mitarbeiterinnen aus Hausdienst, Küche und Pflege durch.<sup>506</sup> Das Projekt erhielt Unterstützung von der Finanzierungshilfe des Bundes, die über das Gleichstellungsgesetz geregelt und vom EBG zugesprochen wurde.<sup>507</sup> Auf die Frage des EBG, was «innovativ» an dem Projekt sei, antworteten die Trägerinnen, die Methode «Lernstatt», die sich aus der Zusammensetzung der beiden Begriffe «Lernen» und «Werkstatt» ergebe, biete eine «tätigkeitsnahe» und «umsetzungsorientierte» Weiterbildung. Gerade in einem Bereich, der von der betrieblichen Weiterbildung oft vernachlässigt werde, sollten die Mitarbeiterinnen mit den «neuen Anforderungen an die Qualitätssicherung und KundInnenorientierung» vertraut werden.<sup>508</sup> Auch in der Evaluation des Bildungsangebotes, die Linda Mantovani Vögeli im Auftrag der FFF im Jahr 2000 verfasste, tauchte das Argument einer verbesserten «Kund\_innenorientierung» prominent auf. Das Projekt soll, so die Verfasserin in der Einleitung, dem folgenden Dilemma Abhilfe verschaffen: Mangelnde Ressourcen in den Altersheimen führten dazu, dass Mitarbeiterinnen kaum für Weiterbildungen freigestellt werden können. Gleichzeitig steigen jedoch die Anforderungen an die Mitarbeiterinnen. Eine bessere «Orientierung auf die KundInnen» sowie eine grössere «Servicequalität» werde auch im Hauswirtschaftsbereich gefordert. Zudem wünschten sich Vorgesetzte eine bessere Kommunikation, womit wiederum eine «vermehrte Delegationsmöglichkeit» einhergehe.<sup>509</sup>

Die Möglichkeit, Weiterbildung wie von der FFF und den anderen beteiligten Akteurinnen vorgeschlagen, am Arbeitsplatz durchzuführen, stellte sich als kostengünstige Option heraus, die gleichzeitig den neuen Anforderungen in der Verwaltung entgegenkommen sollte. Die Argumentation, das Bildungsangebot verbessere die «Kund\_innenorientierung», verhalf zur finanziellen Unterstützung durch das EBG sowie zur Bereitschaft der Vorgesetzten in den Altersheimen, eine frauenfördernde Weiterbildungsmassnahme durchzuführen. Diese strategische Argumentation trug jedoch gleichzeitig dazu bei, die Vorstellung von den städtischen Bürger\_innen als «Kund\_innen» und damit der Verwaltung als Dienstleistungsunternehmen zu etablieren.

#### **4.4. Zwischenfazit: «geschlechtergerechte[r] Umbau der Stadtverwaltung in ein modernes Dienstleistungsunternehmen»?**

1998 musste auch die FFF die «Produkte» und «Kund\_innen» der Fachstelle definieren. Eines ihrer «Produkte» stellte die Beratung und Unterstützung des Stadtrats im «geschlechtergerechten Umbau der Stadtverwaltung in ein modernes Dienstleistungsunternehmen» dar.<sup>510</sup> Diese Aussage bringt die

<sup>505</sup> Fachstelle für Frauenfragen, Finanzdepartement. In: Stadt Zürich (Hg.): Geschäftsbericht des Stadtrates 1998, S. 5.

<sup>506</sup> StArZH V.C.c.88.:6.5 (Dossier «Lernen Entdecken – Lernstatt Hauswirtschaft 1998-1999»): «Wenn man Deutsch lernt, das macht Mut für weiter.» Lernen Entdecken – Lernstatt Hauswirtschaft: Evaluation von Linda Mantovani Vögeli, 2001, S. 2 und 7.

<sup>507</sup> Zum eidgenössischen Gleichstellungsgesetz vgl. Kapitel 2.2, S. 24f., in dieser Arbeit.

<sup>508</sup> StArZH V.C.c.88.:6.5 (Dossier «Lernen Entdecken – Lernstatt Hauswirtschaft 1998-1999»): Gesuchformular des EBG für Förderungsprogramme, 24. August 1998.

<sup>509</sup> StArZH V.C.c.88.:6.5 (Dossier «Lernen Entdecken – Lernstatt Hauswirtschaft 1998-1999»): «Wenn man Deutsch lernt, das macht Mut für weiter.» Lernen Entdecken – Lernstatt Hauswirtschaft: Evaluation von Linda Mantovani Vögeli, 2001, S. 2.

<sup>510</sup> StArZH V.C.c.88.:1.1 (Dossier «Allgemeines. Beauftragte für Frauenfragen, Stabsstelle für Frauenfragen, Fachstelle für Frauenfragen»): Verwaltungsreform Stadt Zürich. Produkte und Produktgruppen der Fachstelle für Frauenfragen, 7. August 1998.

Rolle der Fachstelle im Hinblick auf die veränderte Ausgangslage innerhalb der Verwaltung in der zweiten Hälfte der 1990er Jahre verdichtend auf den Punkt. In dem Vorhaben, die Stadtverwaltung nach den Effizienzkriterien privatwirtschaftlicher Unternehmen umzubauen, fungierte die FFF einerseits als Kritikerin und setzte sich für Geschlechtergerechtigkeit ein. Die Akteurinnen der Fachstelle, und besonders Annelise Burger, führten den Verantwortlichen der Verwaltungsreform spezifische Gefahren für weibliche Angestellte vor Augen und setzten sich für betriebliche Frauenförderung auch während den Reformbestrebungen ein. Dabei eigneten sie sich die Reformsprache und -praktiken an und stellten eine Übereinstimmung der Ziele der Gleichstellung und der Verwaltungsreform, verstanden als ein «Kulturwandel», her, was nicht ohne Folgen blieb. Bestrebungen für mehr Geschlechtergerechtigkeit, was die FFF im «Produktebeschrieb» von 1998 als Ziel aufführt, werden mit den Kriterien von mehr Effizienz begründet und damit selbst in ökonomischen Begrifflichkeiten gefasst. Das Argument einer Vereinbarkeit von frauenfördernden Massnahmen mit unternehmerischen Zielen der Arbeitgeberin war bereits zur Legitimation von vorherigen Projekten der FFF präsent. Vor dem Hintergrund der Reformbestrebungen in der Verwaltung erscheint dies jedoch als bevorzugte Strategie für eine grössere Einflussmöglichkeit der Fachstelle, und letzter konnte damit gewisse Erfolge verbuchen. Die FFF konnte einen erweiterten Tätigkeitsbereich beanspruchen und die Gleichstellungsarbeit – dem Imperativ der Verantwortungsdelegation folgend – auf mehr Verantwortliche ausdehnen, wie es die Aktivitäten der Fachstelle zum Gleichstellungsreglement verdeutlicht haben. Bei diesen neuen Angeboten griff die FFF zudem massgeblich auf Unterstützung aus der Arbeits- und Organisationspsychologie zurück, deren Vertreterinnen in der Herstellung einer Passförmigkeit zwischen Frauenförderungs- und Reformbestrebungen eine entscheidende Rolle spielten. Die Fachstelle erwies sich nicht zuletzt auch als eine Akteurin, die den «Umbau der Stadtverwaltung in ein modernes Dienstleistungsunternehmen» vorantrieb. Ihre Arbeit förderte die Durchsetzung gewisser Prinzipien der WOV. Die Flexibilisierung von Arbeitsformen – eines der Ziele der Verwaltungsreform – erschien als vorteilhaft für weibliche Angestellte und wurde von der FFF begrüsst und empfohlen. Die Fachstelle befürwortete jedoch auch weitere Reformziele, von denen sie sich eine Verbesserung für die Stellung der Arbeitnehmerinnen versprach, so die Verantwortungsdelegation und Orientierung auf die «Kund\_innen». Mit ersterem wird eine zunehmende Responsabilisierung der Mitarbeiterinnen begünstigt, indem auch die FFF sie etwa als «Lebensunternehmerinnen» anrief, die eigenverantwortlich in sich selbst investieren müssten. Dass die FFF auch die verbesserte «Kund\_innenorientierung» als Argument für die Durchsetzung von Frauenförderungsmassnahmen aufnahm, trug zudem zu der Etablierung der Vorstellung bei, Bürger\_innen seien Konsument\_innen städtischer Leistungen. Mit dieser sprachlichen Verschiebung geht letztlich eine Verdrängung des Politischen aus der Verwaltung einher. Während Bürger\_innen sich an politischen Entscheidungsprozessen beteiligen und das Angebot staatlicher Leistungen mitbestimmen, können sich Kund\_innen lediglich bedienen und aus den bestehenden «Dienstleistungen» auswählen.

## 5. Fazit und Ausblick

Die Arbeit fragte am Beispiel der betrieblichen Frauenförderung der FFF in der Zürcher Stadtverwaltung nach Transformationsprozessen feministischer Anliegen innerhalb institutionalisierter Strukturen einerseits, und nach Anknüpfungspunkten zwischen Vorstössen zur Besserstellung von Frauen in der Arbeitswelt und einem unternehmerischen Optimierungsstreben der Arbeitgeberin andererseits. Dazu griff ich die These von Nancy Fraser auf, der zufolge feministische Emanzipations- und Autonomieansprüche im aufkommenden Neoliberalismus umgedeutet worden seien und damit die Durchsetzung einer neuen Organisationsform des Kapitalismus begünstigt hätten. Mit dem Begriff Neoliberalisierung, so habe ich es in der Einleitung dargelegt, fasse ich die Durchsetzung der Wirkmächtigkeit ökonomischer Begrifflichkeiten in allen Bereichen des gesellschaftlichen Lebens. Die Ergebnisse meiner Arbeit haben gezeigt, dass diese zunehmende Ökonomisierung – zumindest teilweise – durch die Bestrebungen des institutionalisierten Feminismus begünstigt worden ist. Frasers Argumentation, «Affinitäten» von Feminismus und Neoliberalismus lägen in der gemeinsamen Kritik an traditionellen Autoritäten, erweist sich durch die Betrachtung der institutionalisierten Gleichstellungsarbeit – die, in den Worten von Claudia Kaufmann, «feministisch und unbürokratisch» arbeitete – bestätigt. Dies soll nun abschliessend diskutiert werden. Dafür zeichne ich zunächst die drei Schritte nach, die ich zur Beantwortung der Fragestellungen vorgenommen habe: Die Entstehung der Fachstelle aus einem heterogenen feministischen Milieu heraus und deren Etablierung in den frühen 1990er Jahren, die Inklusion von feministischen Anliegen in die Verwaltung und die dabei stattfindenden Transformationen seit den ausgehenden 1980er Jahren und schliesslich die Rolle der Fachstelle im Kontext der aufkommenden Reformbestrebungen in der zweiten Hälfte der 1990er Jahre und die zeitgleich stattfindende Erweiterung des Tätigkeitsbereichs der Gleichstellungsstelle.

An der Gründung von Gleichstellungsstellen wie der FFF waren unterschiedliche feministische Akteurinnen beteiligt, wie ich in Kapitel 2 aufgezeigt habe. An den Aushandlungsprozessen um die Schaffung von Gleichstellungsorganen in der Stadt Zürich waren sowohl Akteurinnen beteiligt, die in der neuen Frauenbewegung aktiv gewesen waren, sowie insbesondere mit der Initiative TsW auch Vertreter\_innen eines Feminismus, den ich als unternehmerisch bezeichnet habe und der traditionellen Frauenverbänden, und damit der sogenannten alten Frauenbewegung, näher steht. Bereits bei der Gründung, jedoch insbesondere während dem Auf- und Ausbau der FFF, zeichnete sich eine Vernetzung innerhalb eines heterogenen feministischen Milieus ab. Die Exponentinnen der Fachstelle standen denn auch Zeit ihres Bestehens in engem Austausch mit disparaten feministischen Gruppen und Organisationen, die in der herkömmlichen Terminologie sowohl der «alten» wie der «neuen» Frauenbewegung zugerechnet werden können. Zentral war weiter die Vernetzung und Zusammenarbeit mit anderen staatlichen Gleichstellungsstellen. Der Begriff «feministisches Milieu» hat mir erlaubt, diese Überschneidungen über die dichotome Unterscheidung zwischen «alter» und «neuer» Frauenbewegung hinaus zu fassen. Nicht zuletzt etablierte sich mit der entstehenden Gleichstellungsarbeit ein neues Berufsfeld, das sich für Feministinnen auftat: in der Fachstelle sowie auch in ihren Projekten waren Frauen beruflich tätig, die aufgrund ihrer Biografien als feministisch motiviert bezeichnet werden können und zu deren Charakterisierung sich der Analysebegriff «professionelle Feministinnen» anbietet. Dieser macht personelle Kontinuitäten sowie die beschriebene Vernetzung der Exponentinnen der Gleichstellungsarbeit mit der Frauenbewegung greifbar und verweist gleichzeitig auf entscheidende Neuerungen, da für Feministinnen ein neuer Arbeitsmarkt entstand. Neben Juristinnen – wie der Leiterin der Fachstelle Annelise Burger – handelte es sich dabei oft um Frauen, die in der Bildungsarbeit tätig waren: Berufs-, Laufbahn- und Unternehmensberaterinnen konnten sich in der entstehenden professionellen Gleichstellungsarbeit profilieren. Weiter waren beteiligte Akteurinnen etwa in der Sozialarbeit oder Psychologie – dort insbesondere in der Arbeits- und Organisationspsychologie – geschult.

Trotz der mit der Entstehung von Gleichstellungsstellen einsetzenden vielfältigen Vernetzung innerhalb des feministischen Milieus gingen die Institutionalisierungstendenzen innerhalb der Frauenbewegung nicht unumstritten vorstatten. Dies habe ich insbesondere an der Berichterstattung in den beiden Bewegungszeitschriften FRAZ und *Emanzipation* über die Gleichstellungsstellen in der Deutschschweiz in den ausgehenden 1980er Jahren dargelegt: Andere, dem autonomen Flügel der Frauenbewegung näherstehende Feministinnen waren institutionalisierungskritisch gesinnt, gleichzeitig standen Gleichstellungsbeauftragte unter ihrer kritischen Beobachtung. Diese Ergebnisse widersprechen einem Fortschrittsnarrativ, das eine geradlinige Entwicklung vom Aufkommen der neuen Frauenbewegung über deren Annäherung an etablierte Frauenverbände und -organisationen bis hin zur Institutionalisierung feministischer Anliegen in staatlichen Stellen nahelegt.

Dass die Institutionalisierung feministischer Anliegen nicht als eine lineare Erfolgsgeschichte erzählt werden kann, zeigte sich auch in den konstatierten Modifikationen oder Transformationen feministischer Forderungen, Konzepten und Techniken im betrieblichen Anwendungskontext, wie ich in Kapitel 3 anhand dreier Wirkungskreise der FFF aufgezeigt habe – namentlich den Bestrebungen zur Vernetzung der Frauen innerhalb der Stadtverwaltung, der Beratungs- und Bildungsarbeit sowie der Förderung des beruflichen Wiedereinstiegs von Frauen. Parallel zum Auf- und Ausbau der Stelle initiierte die FFF ab 1988 konkrete Angebote, die sich insbesondere an die Mitarbeiterinnen der städtischen Verwaltung richteten. Die Analyse der Frauenförderungsmassnahmen, welche die FFF zudem oft gemeinsam mit anderen feministischen Akteur\_innen organisierte, hat gezeigt, dass im Prozess der Institutionalisierung feministische Anliegen durchaus «sichtbarer» wurden, um auf die in der Einleitung aufgeführte Argumentation von Kristina Schulz, Leena Schmitter und Sarah Kiani zurückzukommen. Eine grössere Sichtbarkeit erlangten feministische Postulate mit der Gleichstellungsarbeit insofern, als die Fachstelle sie innerhalb des Verwaltungsbetriebs etablierte, den Mitarbeiterinnen der Verwaltung zugänglich machte und so zu ihrer Verbreitung beitrug. Die Analyse hat aber auch gezeigt, dass mit dieser zunehmenden Sichtbarkeit feministischer Postulate eine inhaltliche Verschiebung einherging. Diese war dadurch bedingt, dass feministische Anliegen innerhalb von Institutionen, wie es die beiden ganz zu Beginn der Arbeit aufgeführten FRAZ-Autorinnen 1990 als zeitgenössische Beobachterinnen treffend festhielten, «gesellschaftsfähig» gemacht werden mussten. Dies bedingte letztlich ein Wegkommen von der Kritik an strukturellen Machtverhältnissen hin zu Strategien, die Frauen darin bestärken sollten, unter der Anleitung der Fachstelle eigenverantwortlich ihre berufliche Laufbahn zu gestalten.

Die Inklusion von feministischen Anliegen in die Verwaltung führte zu einer nachhaltigen Veränderung der stadtzürcherischen Betriebskultur: Die Mitarbeiterinnen erhielten durch die spezifisch auf Frauen zugeschnittenen Angebote neue Handlungsmöglichkeiten und die Fachstelle trug zur Etablierung gewisser subversiver Praktiken und (Selbst-)Techniken innerhalb der Verwaltung bei. Diese Praktiken und (Selbst-)Techniken gehen auf die Frauenbewegung der 1970er Jahre zurück und haben sich im Prozess der Institutionalisierung bereits insofern verändert, als dass sie gleichsam unter der Anleitung der Fachstelle *Top down* in die Verwaltung eingeführt wurden, was einer Abkehr vom Emanzipationsverständnis der 1970er Jahre gleichkam. Parallel zu Bestrebungen der Fachstelle, die rechtlichen Grundlagen zugunsten der Arbeitnehmerinnen innerhalb der Verwaltung zu verändern, setzten viele Frauenförderungsstrategien auf der individuellen Ebene der einzelnen Frauen an. Die Frauenförderungsmassnahmen der Fachstelle zielten nicht nur auf die Ermächtigung von Frauen, was ein prominentes Ziel war und sich besonders in den Bestrebungen zur Vernetzung der Arbeitnehmerinnen und zur Bildung von Frauengruppen in der Verwaltung zeigte, sondern auch auf eine erhöhte Verantwortungsübernahme der Mitarbeiterinnen. Durch die (feministische) Arbeit am Selbst, das hat insbesondere die Beratungs- und Bildungsarbeit der FFF gezeigt, sollten Frauen lernen, sich in der Arbeitswelt durchzusetzen. Die (Selbst-)Techniken aus der neuen Frauenbewegung – Vermittlung von Selbsthilfe, Lernen in Frauengruppen, Ermächtigung unter Ausschluss von Männern etc. – mussten im betrieblichen Kontext immer auch dem Interesse der Arbeitgeberin entgegenkommen. Auch die Bezugnahme der Gleichstellungsarbeit auf die feministische Kritik an der Entgegensetzung von Öffentlichkeit und Privatheit hatte eine ambivalente Entwicklung zur Folge. Einerseits ermöglichte dies der Fachstelle, der spezifischen Lage der Arbeitnehmerinnen gerecht zu

werden. Andererseits scheint ebendiese Kritik innerhalb des Betriebs auch eine zunehmende Entgrenzung der Arbeit begünstigt zu haben. Um eine breitere Zustimmung für frauenfördernde Massnahmen zu erreichen, griff die Fachstelle zudem auf eine Argumentationsstrategie zurück, die eine Vereinbarkeit von unternehmerischen Zielen und betrieblicher Frauenförderung konstruierte. Diese Argumentation stach insbesondere in der Legitimation der Förderung des beruflichen Wiedereinstiegs von Frauen hervor. Anhand dieses Beispiels habe ich verdeutlicht, dass die Selbstverwirklichung von Frauen mittels Zugangs zur Arbeitswelt nicht für sich stand, sondern mit ökonomischen Interessen der Arbeitgeberin korrespondieren sollte. Das Beispiel der Wiedereinstiegskurse war zudem eine der wenigen Stellen in der vorliegenden Arbeit, die eine Rekonstruktion der Stimmen von Arbeitnehmerinnen zulies, die von der betrieblichen Frauenförderung der FFF angesprochen waren. Dabei haben sich bereits deutliche Abweichungen in der Bewertung der Frauenförderungsmaßnahmen durch einzelne Arbeitnehmerinnen von denjenigen der Gleichstellungsbeauftragten gezeigt, die weiter zu untersuchen wären.

Bereits in den seit den ausgehenden 1980er Jahren aufgebauten Frauenförderungsprojekten der Fachstelle zeigten sich Strategien, die einerseits die Übernahme von Eigenverantwortung der Mitarbeiterinnen als eine Möglichkeit zur Verbesserung ihrer Stellung interpretierten, und andererseits zur Legitimation der betrieblichen Frauenförderung den ökonomischen Nutzen derselben stark machten. Vor dem Hintergrund der aufkommenden Reformbestrebungen in der Verwaltung in der zweiten Hälfte der 1990er Jahre wurden gerade diese beiden Strategien zentral für die Fachstelle, wie ich in Kapitel 4 verdeutlicht habe: Der Arbeit der FFF lag seit ihrer Gründung eine Bürokratiekritik in Form der Kritik an frauenbenachteiligenden Strukturen der Verwaltung zu Grunde. Angestossen durch die Mitte der 1990er Jahre aufkommenden Debatten um neue Führungsmodelle in der öffentlichen Verwaltung gewann nun die Bürokratiekritik zunehmend an Bedeutung innerhalb des politisch-administrativen Systems. Mit Rückgriff auf Konzepte des NPM forderten Verwaltungswissenschaftler, Politiker und Ökonomen mehr Effizienz in der öffentlichen Verwaltung und wünschten sich dafür einen «Kulturwandel» herbei. Dieser Diskurs wurde auch in der Zürcher Stadtverwaltung wirkmächtig und gipfelte in der im Jahr 1996 einsetzenden Verwaltungsreform, deren effektiven Auswirkungen, insbesondere auch für die Arbeitnehmer\_innen, noch ein grosses Potential für zukünftige Forschungen darstellt. Die Rolle der FFF im Kontext der Reformbestrebungen ist dabei ebenfalls als ambivalent einzustufen: Sie war sowohl Kritikerin wie Mitträgerin der neuen Verwaltungsführung. Zwar warnte sie vor negativen Auswirkungen der Verwaltungsreform spezifisch für die städtischen Mitarbeiterinnen, bemächtigte sich jedoch gleichzeitig der Reformsprache und -praktiken. Mit Letzterem gelang es der Fachstelle, die Gleichstellungsarbeit auf mehr Verantwortliche auszudehnen und das Gleichstellungswissen in einer nunmehr professionalisierten Form in der Verwaltung zu verbreiten, wie ich anhand des Gleichstellungsreglements und der damit verbundenen neuen Tätigkeitbereiche der Fachstelle gezeigt habe. Gleichzeitig trug die FFF mit dieser Strategie den «Umbau der Stadtverwaltung in ein modernes Dienstleistungsunternehmen» voran und förderte mit ihrer Arbeit die Durchsetzung von Prinzipien der neuen Verwaltungsführung: sie begrüsste den Imperativ der Verantwortungsdelegation und sah frauenförderndes Potential in der zunehmenden Orientierung der Verwaltungsarbeit auf ihre «Kund\_innen». Ein ebenfalls zentraler Anknüpfungspunkt bestand in der Flexibilisierung der Arbeitszeit und Arbeitsgestaltung. Dies war ein Ziel der Verwaltungsreform, das zudem gleichzeitig von der FFF mehrheitlich empfohlen wurde, da damit eine erleichterte Vereinbarkeit von Beruf und Familie einhergehen sollte. In der Herstellung einer Passförmigkeit zwischen den Zielen der Bestrebungen zur betrieblichen Frauenförderung und denjenigen der Reformpläne war zudem die wissenschaftliche Expertise aus der Arbeits- und Organisationspsychologie massgeblich beteiligt. Die rhetorische Strategie, die Gleichstellungsarbeit als Beitrag zur «Innovation» darzustellen, blieb nicht folgenlos, so artikulierte die Fachstelle die Anliegen zur Geschlechtergerechtigkeit nun selbst vermehrt in ökonomischen Begrifflichkeiten.

Die These, dass sich sowohl neoliberale wie feministische Diskurse durch eine Kritik an traditionellen Autoritäten auszeichnen und unter spezifischen Voraussetzungen gewissermassen passförmig gemacht werden können, wird durch die empirischen Befunde dieser Arbeit bestätigt. So ergaben sich für die Durchsetzung einer neoliberalen Arbeitskultur gewisse Anknüpfungspunkte an die

von der FFF vorgebrachten Kritik an den hierarchischen, männerdominierten und -privilegierenden Strukturen des Betriebs. Die Bestrebungen zur betrieblichen Frauenförderung der FFF begünstigten etwa die Responsabilisierung von Mitarbeiterinnen, die Inklusion des Imperativs der Selbstverwirklichung durch Arbeit sowie des Konzepts der (Handlungs-)Autonomie in den Betrieb, die Verwischung der Grenze von Berufs- und Privatleben oder eine zunehmende Flexibilisierung von Arbeitsformen. Zeitgleich zum Aufkommen der Reformbestrebungen in der Verwaltung setzte die Fachstelle vermehrt auf eine Vereinbarkeit von betrieblicher Frauenförderung mit unternehmerischem Optimierungsstreben. Gleichzeitig muss hervorgehoben werden, dass ebendiese Strategien immer auch auf eine potenzielle Verbesserung der Lage der Arbeitnehmerinnen zielten. Zentral erscheint mir weiter, dass diese Passförmigkeit oft einer rhetorischen Strategie entsprach, die zwar nicht folgenlos blieb, aber ebenso wenig als intentionale Motivation der Gleichstellungsbeauftragten bezeichnet werden kann. Davon auszugehen, die Exponentinnen der FFF hätten die Durchsetzung dieser neuen Arbeitskultur in der Verwaltung stets willentlich vorangetrieben, wäre verkürzt und würde der Komplexität der in dieser Arbeit dargelegten Befunde kaum gerecht werden. Eben diese Vorstellung einer Intentionalität droht aber mit gewissen, von Fraser aufgeführten Begrifflichkeiten wie «Wahlverwandtschaft» oder «Liaison» einherzugehen. Deshalb scheint mir bei der Verwendung dieser Termini eine gewisse Vorsicht geboten.

Mit ihrer Arbeit partizipierte die Fachstelle immer auch an den gesellschaftlichen Aushandlungsprozessen über die geschlechterspezifische Arbeitsteilung. Betriebliche Gleichstellungsstellen waren jedoch nicht die einzigen Akteurinnen, welche die Integration von Frauen ins Erwerbsleben bezwecken wollten. Die Ausführungen haben gezeigt, dass in Abhängigkeit zur jeweiligen Arbeitsmarktlage unterschiedliche Akteur\_innen Frauenförderungsmassnahmen begrüßten und unterstützten. Am «Wirtschaften mit der Geschlechterordnung», um auf Karin Hausens prägnante Formulierung zurückzukommen, beteiligte sich auch der Bund mit den Subventionen der sogenannten Weiterbildungsoffensive in der ersten Hälfte der 1990er Jahre und anschliessend mit den durch das Gleichstellungsgesetz geregelten Finanzierungshilfen. Daneben förderten auch wirtschaftliche Interessensverbände wie die SJW vor dem Hinblick des Arbeitskräftemangels der ausgehenden 1980er Jahre die Mobilisierung von Frauen für den Arbeitsmarkt. Weiter scheinen auch Personal- und Ausbildungsverantwortliche – zumindest bei der öffentlichen Hand als Arbeitgeberin – Frauenförderungsmassnahmen begrüßt zu haben. An der Integration von Frauen in die Arbeitswelt waren unterschiedliche Akteur\_innen mit je spezifischer Motivation interessiert, gleichzeitig widerspiegelt sich die Konjunkturlage massgeblich in den (Legitimations-)Strategien zur Frauenförderung der FFF. Die vorliegende Arbeit hat weiter darauf verwiesen, dass sich mit einer Verschiebung in der geschlechterspezifischen Arbeitsteilung nicht zwingend auch tradierte geschlechterspezifische Zuschreibungen verändern müssen. Gerade die Bemühungen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie – ein zentrales Ziel der Gleichstellungsarbeit – können zu einer Verfestigung der Rolle von Frauen als Hausfrauen und Mütter führen.

Der geschlechterhistorische Ansatz, der dieser Arbeit zu Grunde lag, hat gezeigt, dass mit der Gleichstellungsarbeit der Fachstelle immer eine spezifische Konstruktion von Geschlecht einherging. Dies stellt eine methodische Herausforderung dar, die es zu bedenken gilt: Die konsultierten Quellen widerspiegeln mehrheitlich eine homogene Vorstellung der Gleichstellungsarbeit von ihrem eigenen Subjekt «Frauen». Mit dieser den Quellen inhärenten Konzeption von Geschlecht drohen neue Ausschlüsse einherzugehen, die nicht unhinterfragt reproduziert werden dürfen. Besonders zeigte sich dies darin, dass die Fachstelle in allen ihren Massnahmen zwar Frauen als eine vermeintlich eindimensional beschaffene Gruppe adressierte, gleichzeitig jedoch spezifische Angebote für Migrantinnen aufbaute. Dies impliziert, dass Letztere durch die eigentliche «Hauptarbeit» der Fachstelle nicht angesprochen wurden. Um die Frage eingehend diskutieren zu können, welche Frauen denn tatsächlich von den Angeboten der Fachstelle profitierten und inwiefern sich dabei eine Unterschichtung zeigt, müsste allerdings ein anderer methodischer Ansatz verfolgt werden und weitere Quellenarbeit erfolgen. *Oral History* als Ergänzung zum konsultierten Quellenkorpus böte die Möglichkeit, die in dieser Arbeit relativ einseitig verfolgte Darstellung der Perspektive der Gleichstellungsbeauftragten zu ergänzen und lebensweltliche Aspekte der von der Arbeit der

Fachstelle adressierten städtischen Mitarbeiterinnen sowie deren Handlungsmöglichkeiten aufzuzeigen. Mit Interviews könnte auch die Sicht der Gleichstellungsbeauftragten ergänzt werden, die hier mehrheitlich in Form ihrer offiziellen Aussagen im Kontext ihrer professionellen Tätigkeit gefasst wurde. Neben einer Ergänzung der Materialbasis wäre es zudem aufschlussreich, die Untersuchung auch in zeitlicher Hinsicht zu erweitern. Gerade mit den in den frühen 2000er Jahre aufkommenden Konzepten in der Gleichstellungsarbeit wie *Gender Mainstreaming* oder *Gender Budgeting*, so eine vorläufige These, wurde die Strategie fortgeschrieben, möglichst viele Beteiligte in die Verantwortung für die Gleichstellungsarbeit miteinzubeziehen und gleichzeitig ebendiese Arbeit in einer zunehmend professionalisierten Form zu präsentieren. Eine Untersuchung dieser Praktiken würde denn auch die Möglichkeit bieten, weitere Transformationsprozesse feministischer Anliegen im institutionalisierten Kontext zu charakterisieren.

Die Betrachtung der jüngsten Zeitgeschichte, die in der vorliegenden Arbeit erfolgte, birgt nicht zuletzt die Möglichkeit, aktuelle feministische Diskurse als historisch spezifisch und kontingent darzulegen. Damit soll die vorliegende Arbeit auch dazu anregen, vertieft über zukünftige Entwicklungen feministischer Debatten nachzudenken. Ich habe dargelegt, dass mit der Institutionalisierung feministischer Postulate die Kritik an strukturellen Machtverhältnissen oft in den Hintergrund trat und die Forderung nach Geschlechtergerechtigkeit gleichzeitig mit derjenigen nach einer grösseren betrieblichen Effizienz erfolgte. Eine grundsätzliche Kritik an denjenigen Institutionen, die ungleiche Machtverhältnisse (nicht nur) zwischen den Geschlechtern hervorbringen, ist jedoch grundlegend für eine feministische Kritik, die sich als sozial-emanzipatorisch versteht.

## 6. Verzeichnisse

### 6.1. Abkürzungsverzeichnis

AfZ	Archiv für Zeitgeschichte
AGoF	Gosteli-Stiftung – Archiv zur Geschichte der schweizerischen Frauenbewegung
BALance	Berufliche Ausbildungs- und Laufbahngestaltung für Frauen
BfG	Büro für die Gleichstellung von Frau und Mann der Stadt Zürich
BIGA	Bundesamt für Industrie, Gewerbe und Arbeit
BPW	Business and Professional Women Switzerland
BSF	Bund Schweizerischer Frauenorganisationen
CVP	Christlichdemokratische Volkspartei
EBG	Eidgenössisches Büros für die Gleichstellung von Frau und Mann
EKF	Eidgenössische Kommission für Frauenfragen
ETH	Eidgenössische Technische Hochschule
FDP	Freisinnig-Demokratische Partei
FFG	Kantonale Fachstelle für Gleichberechtigungsfragen Zürich
FFF	Fachstelle für Frauenfragen der Stadtverwaltung Zürich
FraP!	Frauenliste Frauen macht Politik!
FRAZ	Frauezeitig
HLS	Historisches Lexikon der Schweiz
HSG	Hochschule St. Gallen für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften
IFF	Institut für Finanzwirtschaft und Finanzrecht
INFRA	Informationsstelle für Frauen
MLF	Mouvement de Libération des Femmes
NPM	New Public Management
NZZ	Neue Zürcher Zeitung
OFRA	Organisation für die Sache der Frauen
POCH	Progressive Organisation Schweiz
SJW	Schweizerische Junge Wirtschaftskammer
SKG	Schweizerische Konferenz der Gleichstellungsbeauftragten
SP	Sozialdemokratische Partei
StAaZH	Staatsarchiv Zürich
StArZH	Stadtarchiv Zürich
TsW	Taten statt Worte
VPOD	Schweizerischer Verband des Personals öffentlicher Dienste
WBO	Weiterbildungsoffensive des Bundes



WEFA	Verein Wiedereinstieg für Frauen in die Arbeitswelt
WOV	Wirkungsorientierte Verwaltungsführung

## 7. Bibliografie

### 7.1. Quellenverzeichnis

#### 7.1.1. Ungedruckte Quellen

##### *Archiv für Zeitgeschichte*

AfZ 495.2.5.7 Junge Wirtschaftskammer Zürich/Schweiz. Dossier «Projekt Wiedereinstieg für Frauen in die Arbeitswelt (WEFA) der Jungen Wirtschaftskammer Zürich».

##### *Gosteli-Stiftung – Archiv zur Geschichte der schweizerischen Frauenbewegung*

AGoF 289 Taten statt Worte, 1986-2002.

AGoF 103 415-82 Bund Schweizerischer Frauenorganisationen. Dossier «Verein BALance, 1990-1997».

AGoF Biografische Notizen. Familienname B. Annelise Burger.

##### *Staatsarchiv Zürich*

StAAZH Z 310 108 Fachstelle für Gleichstellungsfragen (FFG). Dossier «Konferenz Gleichstellungsbeauftragte. 1993-1997».

##### *Stadtarchiv Zürich*

StArZH V.A.c.905.2 Dossier «Gemeinderat und Stadtgemeinde. Stadtkanzlei. Drucksachen. 1914-2018».

StArZH V.B.a.13 Protokoll des Stadtrates von Zürich. Allgemeine und Bürgerliche Abteilung 1892-2015.

StArZH V.C.c.88 Finanzdepartement. Fachstelle für Frauenfragen. Akten 1987-2005.

StArZH V.G.c.307.:3.17 Stadt Zürich. Verwaltung. Reorganisationen. Dossier «WOV Wirkungsorientierte Verwaltungsführung 1983-1995».

StArZH V.L.1001 Politische Flugblätter (ab 1946) Dokumentation. Dossier «Verwaltungsreform. Ergänzung der Gemeindeordnung Gemeindeabstimmung. 10. März 1996».

StArZH Bibl. Za Stadtverwaltung. Behörden und Gesamtverwaltung. Verwaltung Allgemein. Dossier «Verwaltungsreform der Stadt Zürich (New Public Management/NPM)».

##### *Mündliche Quelle*

Gespräch mit Annelise Burger, Tondokument im Besitz der Autorin, Zürich, 16. Oktober 2018.

#### 7.1.2. Gedruckte Quellen

Barben, Marie-Louise: Vorbereitung auf den beruflichen Wiedereinstieg. In: Bulletin der Kantonalen Stelle für die Gleichstellung von Frauen und Männern Bern 4 (1992), S. 30-42.

BfG (Hg.): Frauenstadt Zürich: Gruppen, Organisationen, Projekte, Beratungsstellen. Zürich 1994.

- BfG (Hg.): Wo ist der Einstieg? Ein Wegweiser zum beruflichen Wiedereinstieg von Frauen. Zürich 1992.
- BOA Infostelle für Frauen und Lesben (Hg.): Frauenstadt Zürich: Frauen-Projekte, -Gruppen, -Organisationen, Beratungsstellen. 2. Aufl. Zürich 1990.
- Bundesbeschluss über Sondermassnahmen zugunsten der beruflichen Weiterbildung vom 23. März 1990. In: Bundesblatt 1/13 (1990), S. 1612-1614.
- Bundesgesetz über die Gleichstellung von Frau und Mann (Gleichstellungsgesetz, GIG) vom 24. März 1995. In: Bundesblatt 2/13 (1995), S. 382-388.
- Burger, Annelise et al.: Rahmenkonzept für die Aus- und Weiterbildung in den öffentlichen Verwaltungen des Kantons Zürich, der Stadt Winterthur und der Stadt Zürich. Zürich 1992.
- EBG (Hg.): Frauenforderung nach Frauenförderung: Ein Leitfaden zur Chancengleichheit von Frauen und Männern in der Arbeitswelt. Bern 1989.
- EKF (Hg.): Juristische Auswirkungen des neuen Eherechts: Erweiterte Kurzfassung des Berichts der Eidgenössischen Kommission für Frauenfragen. Bern 1992.
- Emanzipation: Die Zeitung der Organisation für die Sache der Frauen. Bern, 1987-1996 (ab 1990: Emanzipation: Die feministische Zeitung für kritische Frauen; ab 1992: Emanzipation: Feministische Zeitschrift für kritische Frauen).
- Fachstelle für Gleichstellung Stadt Zürich (Hg.): Gleichstellungsbericht Stadt Zürich: Entwicklungen, Erreichtes, Herausforderungen. Zürich 2009.
- FFF (Hg.): «Wir Frauen wollen beruflich weiterkommen... auch in rauen Zeiten»: Dokumentation zum 2. Weiterbildungstag vom 26. Januar 1993 für die Mitarbeiterinnen der Stadtverwaltung Zürich. Zürich 1993.
- FFF (Hg.): Arbeiten in einem sich verändernden Umfeld: Dokumentation zum 7. Weiterbildungstag vom 15. April 1999 für die Mitarbeiterinnen der Stadtverwaltung Zürich. Zürich 1999.
- FFF (Hg.): Frauenförderung im Berufsalltag: Dokumentation zum 3. Weiterbildungstag vom 6. Januar 1994 für die Mitarbeiterinnen der Stadtverwaltung Zürich. Zürich 1994.
- FFF (Hg.): Netzwerke beruflich nutzen: Dokumentation zum 6. Weiterbildungstag vom 10. März 1998 für die Mitarbeiterinnen der Stadtverwaltung Zürich. Zürich 1998.
- FFF (Hg.): Was bedeutet die Verwaltungsreform für uns Frauen? Dokumentation zum 5. Weiterbildungstag vom 12. März 1996 für die Mitarbeiterinnen der Stadtverwaltung Zürich. Zürich 1996.
- Frauezeitig. Zürich, 1985-2000 (vor 1982: Fraue-Zitig: Zeitschrift der autonomen Frauenbefreiungsbewegung FBB, ab 1995 auch: FRAZ).
- Krähenbühl, Eva: Zahlen zur Wohnbevölkerung und zu ihrer Vertretung in Gemeinderat und Kommissionen. In: BfG (Hg.): Geschlechtgleichstellung: Frauen in der Stadt Zürich 1990-2000. Zürich 2000, S. 15-18.
- SJW (Hg.): Schweizerische Junge Wirtschaftskammer: 30 Jahre. Glarus 1989.
- SKG (Hg.): Die Gleichstellungsbüros stellen sich vor. Bern 1996.
- SKG (Hg.): New Public Management: Eine gleichstellungspolitische Einschätzung. Bern 1997.
- Stadt Zürich (Hg.): Geschäftsbericht des Stadtrates. Zürich 1987-2000.
- Stocker, Monika; Bachmann, Edith (Hg.): Session des femmes, Frauensession, Sessione delle donne. Zürich, Dortmund 1991.

Verwaltungsreform Stadt Zürich. Info-Bulletin. Zürich, 1995-1997.

Veya, Elisabeth: Die Stellung der Frauen in der Stadtverwaltung Zürich: Bericht im Auftrag des Personalamtes der Stadt Zürich. Bern 1987.

### 7.1.3. Literatur mit Quellencharakter

Bloemerz, Marion: Wiedereinstieg in den Beruf: Ein Ratgeber für Frauen. Wiesbaden 1990.

Bloom, Lynn Z.; Coburn, Karen; Pearlmann, Joan: Die selbstsichere Frau: Anleitung zur Selbstbehauptung. Reinbeck bei Hamburg 1977 [Engl. Original 1975].

Doppler, Klaus; Lauterburg, Christoph: Change Management: Den Unternehmenswandel gestalten. Frankfurt a. M., New York 1994.

Hablützel, Peter et al. (Hg.): Umbruch in Politik und Verwaltung: Ansichten und Erfahrungen zum New Public Management in der Schweiz. Bern u. a. 1995.

Kaufmann, Claudia: Zwischen Frauensolidarität und Verwaltungsbürokratie – Staatliche Gleichstellungsbüros als institutionalisierte Frauenpolitik. In: Belser, Katharina et al. (Hg.): Solidarität – Streit – Widerspruch: Festschrift für Judith Jánoska. Zürich 1991, S. 173-188.

Knoepfel, Peter: New Public Management: Vorprogrammierte Rückschläge oder politische Flurschäden. In: Hablützel, Peter et al. (Hg.): Umbruch in Politik und Verwaltung: Ansichten und Erfahrungen zum New Public Management in der Schweiz. Bern u. a. 1995, S. 453-470.

Lewicki, Marie-Louise: Zurück in den Beruf: Ein praktischer Ratgeber für Wiedereinsteigerinnen. Bergisch Gladbach 1991.

Meulenbelt, Anja: Weiter als die Wut: Aufsätze. München 1983.

Pusch, Luise F.: Das Deutsche als Männersprache: Aufsätze und Glossen zur feministischen Linguistik. Frankfurt a. M. 1984.

Scharnhorst, Julia: Zurück in den Beruf: Ein Ratgeber für Mütter. Reinbek bei Hamburg 1991.

Schedler, Kuno: Das Modell der Wirkungsorientierten Verwaltungsführung. In: Hablützel Peter et al. (Hg.): Umbruch in Politik und Verwaltung: Ansichten und Erfahrungen zum New Public Management in der Schweiz. Bern u. a. 1995, S. 15-29.

Schenkel, Susan: Mut zum Erfolg: Warum Frauen blockiert sind und was sie dagegen tun können. 4. Aufl. Frankfurt a.M., New York 1987 [Engl. Original 1984].

Schulz-Medow, Evelyne: Nehmen Sie kein Blatt vor den Mund!: Ein Rede-Kurs für Frauen. Reinbeck bei Hamburg 1989.

Stalder, Béatrice et al.: Frauenförderung konkret: Handbuch zur Weiterbildung im Betrieb (Hg. von EPA; FFG; FFF). Zürich 1997.

Stalder, Béatrice: Frauenspezifische Weiterbildung im Betrieb: Eine Untersuchung (Hg. von Eidg. Personalamt, Sektion Ausbildung; Eidg. Personalamt, Sektion Personalförderung; FFG Kanton Zürich; FFF Stadtverwaltung Zürich; Frauenstelle des Kaufmännischen Verbandes Zürich). Zürich 1995.

Stechert, Kathryn: Frauen setzen sich durch: Leitfaden für den Berufsalltag mit Männern. Frankfurt a. M. 1988.

Tillner, Christiane; Franck, Norbert: Selbstsicher Reden: Ein Leitfaden für Frauen. München 1990.

Trömel-Plötz, Senta: Frauensprache, Sprache der Veränderung. Frankfurt a. M. 1982.

Wagner, Angelika: Bewusstseinsveränderung durch Emanzipations-Gesprächsgruppen. In: Schmidt Hans Dieter et al. (Hg.): Frauenfeindlichkeit: Sozialpsychologische Aspekte der Misogynie. München 1973, S. 143-159.

#### 7.1.4. Zeitungsartikel

Klöti, Ulrich; Haldemann, Theo: Die Hayek-Analyse der Zürcher Stadtverwaltung: Ergebnisse der Verwaltungsoptimierung aus politologischer Sicht. In: NZZ, 22. Februar 1988, S. 31.

Seemann, Isabelle: Zürcher Freiern soll die Lust vergehen. In: Tagblatt der Stadt Zürich, 11. Juli 2018, S.6f.

### 7.2. Literaturverzeichnis

Amlinger, Fabienne; Bühler, Caroline: «For women only» – Vom politischen Ort zur Wohlfühl-ecke? In: Quetting Esther (Hg.): Kino Frauen Experimente. Marburg 2007, S. 157-169.

Amlinger, Fabienne: Im Vorzimmer der Macht? Die Frauenorganisationen der SPS, FDP und CVP, 1971 bis 1995. Zürich 2017.

Angehrn, Céline: Arbeit am Beruf: Feminismus und Berufsberatung im 20. Jahrhundert, Basel 2019.

Angehrn, Céline: Nicht erledigt: Die Herausforderungen der Frauengeschichte und der Geschlechtergeschichte und die Geschichte des Feminismus. In: L'Homme Z. F. G. 28/1 (2017), S. 115-122.

Baertschi, Christian: Uchtenhagen, Lilian. In: HLS, Version vom 19.09.2016, <http://www.hls-dhs-dss.ch/textes/d/D3318.php> [letzter Zugriff: 15.01.2020].

Baumgartner, A. Doris: Die flexible Frau: Frauenerwerbsarbeit im Werte- und Strukturwandel. Zürich 2008.

Becker, Peter: Kulturtechniken der Verwaltung: Forschungsbericht. Speyer, Wien 2010, <https://www.bar.admin.ch/bar/de/home/service-publicationen/verwaltungsgeschichte/forschungsberichte.html> [letzter Zugriff: 04.09.2018].

Behrens, Nicola: Zürich. In: HLS, Version vom 25.01.2015, <http://www.hls-dhs-dss.ch/textes/d/D171.php> [letzter Zugriff: 15.01.2020].

Berlowitz, Shelley; Joris, Elisabeth; Meierhofer-Mangeli, Zeedah (Hg.): Terra incognita? Der Treffpunkt Schwarzer Frauen in Zürich. Zürich 2013.

Bernet, Brigitta; Tanner, Jakob: Einleitung. In: dies (Hg.): Ausser Betrieb: Metamorphosen der Arbeit in der Schweiz. Zürich 2015, S. 7-38.

Bernet, Brigitta: Mitbestimmung oder Selbstverwirklichung? Kritik und Krise des «organisierten Unternehmens» um 1970. In: Ludi, Regula; Ruoss, Matthias; Schmitter, Leena (Hg.): Zwang zur Freiheit: Krise und Neoliberalismus in der Schweiz. Zürich 2018, S. 61-83.

Boltanski, Luc; Chiapello, Ève: Der neue Geist des Kapitalismus. Konstanz 2002.

Bröckling, Ulrich: Das unternehmerische Selbst: Soziologie einer Subjektivierungsform. 5. Aufl. Frankfurt a. M. 2013.

Bröckling, Ulrich: You are not responsible for being down, but you are responsible for getting up. Über Empowerment. In: Leviathan 31/3 (2002), S. 323-344.

Broda, May B.; Joris, Elisabeth; Müller, Regina: Die alte und die neue Frauenbewegung. In: König, Mario et al. (Hg.): Dynamisierung und Umbau: Die Schweiz in den 60er und 70er Jahren (Reihe Die Schweiz: Staat – Gesellschaft – Politik, Bd. 5). Zürich 1998, S. 201-226.

- Brown, Wendy: Die schleichende Revolution: Wie der Neoliberalismus die Demokratie zerstörte. Berlin 2015.
- Bucher, Judith; Schmucki, Barbara: FBB: Fotogeschichte der Frauenbefreiungsbewegung Zürich. Zürich 1995.
- Bühler, Caroline: Unangemessene Wünsche und männerfreie Zonen – Die autonome Frauenbewegung in Bern. In: Nigg, Heinz (Hg.): Wir wollen alles, und zwar subito!: Die Achtziger Jugendunruhen in der Schweiz und ihre Folgen. Zürich 2001, S. 381-391.
- Burghartz, Susanne; Ryter, Annemarie: Anmerkungen zur historischen Frauenforschung in der Schweiz. In: Itinera 2 (1985), S. 231-246.
- Bürgi, Markus: Lieberherr, Emilie. In: HLS, Version vom 05.01.2011, <http://www.hls-dhs-dss.ch/textes/d/D6480.php> [letzter Zugriff: 15.01.2020].
- Burren, Susanne: Betriebswirtschaftslehre: Von der Handelshochschulbewegung zur «Business Administration». In: Honegger, Claudia et al.: Konkurrierende Deutungen des Sozialen: Geschichts-, Sozial- und Wirtschaftswissenschaften im Spannungsfeld von Politik und Wissenschaft. Zürich 2007, S. 253-336.
- Butler, Judith: Das Unbehagen der Geschlechter. Frankfurt a. M. 1991.
- Canning, Cathleen: Feminist History after the Linguistic Turn: Historicizing Discourse and Experience. In: Signs: Journal of Women in Culture and Society 19/2 (1994), S. 368-404.
- Crenshaw, Kimberlé W.: Mapping the Margins: Intersectionality, Identity Politics, and Violence against Women of Color. In: Stanford Law Review 43 (1991), S. 1241-1299.
- Davis, Kathy: Feminist (hi)stories. Editorial. In: European Journal of Women's Studies 19/3 (2012), S. 279-281.
- Deck, Daniela; Bosshart-Pfluger, Catherine: Business and Professional Women Switzerland 1947-1997: Geschichte einer Schweizer Frauenorganisation (Studien zur Zeitgeschichte, Bd. 3). Frauenfeld, Stuttgart, Wien 2001.
- Donauer, Sabine: Job Satisfaction statt Arbeitszufriedenheit: Gefühlswissen im arbeitswissenschaftlichen Diskurs der 1970er Jahre. In: Eitler, Pascal; Elberfeld, Jens (Hg.): Zeitgeschichte des Selbst: Therapeutisierung, Politisierung, Emotionalisierung. Bielefeld 2015, S. 343-371.
- Duttweiler, Stefanie: Beratung. In: Bröckling, Ulrich; Krasmann, Susanne; Lemke, Thomas (Hg.): Glossar der Gegenwart. Frankfurt a. M. 2004, S. 23-29.
- EKF (Hg.): Frauen, Macht, Geschichte. Frauen- und gleichstellungspolitische Ereignisse in der Schweiz 1848-1998. Bern 1998.
- Fink, Paul: Vom Personalstopp zum New Public Management: Verwaltungsreformen beim Bund 1974-1998. In: Itinera 21 (1999), S. 180-202.
- Foucault, Michel: Die Geburt der Biopolitik: Geschichte der Gouvernementalität II. Vorlesungen am Collège de France 1978/1979 (Hg. von Michel Sennelart). Frankfurt a. M. 2004.
- Fraser, Nancy: Feminismus, Kapitalismus und die List der Geschichte. In: Blätter für deutsche und internationale Politik 8 (2009), S. 43-57.
- Fraser, Nancy: Neoliberalismus und Feminismus: Eine gefährliche Liaison. In: Blätter für deutsche und internationale Politik 12 (2013), S. 29-31.
- Fuchs, Gesine et al.: Gleichstellungspolitik öffentlicher Arbeitgeber: Betriebliche Gleichstellung in den Bundesverwaltungen Deutschlands, Österreichs und der Schweiz. Opladen, Berlin, Toronto 2016.

- Fuchs, Gesine: Frauenbewegte Akteurinnen im wohlfahrtsstaatlichen Politikwandel. In: Nadai, Eva; Nollert, Michael (Hg.): Geschlechterverhältnisse im Post-Wohlfahrtsstaat (Reihe Arbeitsgesellschaft im Wandel, o. Bd.). Weinheim, Basel 2015, S. 193-213.
- Fuchs, Gesine: Gleichstellungspolitik in der Schweiz: Einführung in ein umstrittenes Politikfeld. Opladen, Berlin, Toronto 2018.
- Fuchs, Gesine: Schweizerische Gleichstellungsarbeit auf dem Weg zur Profession? O. O. 2012 (unveröffentlichte Interviewstudie im Auftrag der Schweizerischen Konferenz der Gleichstellungsbeauftragten).
- Guex, Sébastien: Öffentliche Finanzen und Finanzpolitik. In: Halbeisen, Patrick; Müller, Margrit; Veyrassat, Béatrice (Hg.): Wirtschaftsgeschichte der Schweiz im 20. Jahrhundert. Basel 2012, S. 1077-1129.
- Gysin, Nicole: Angst vor Frauenquoten? Die Geschichte der Quoteninitiative 1993-2000 (Reihe Gender Wissen, Bd. 11). Bern, Wettingen 2007.
- Hardmeier, Sybille: Frühe Frauenstimmrechtsbewegung in der Schweiz (1890-1930): Argumente, Strategien, Netzwerke und Gegenbewegung. Zürich 1997.
- Hauch, Gabriella: «Wir, die viele Geschichten haben...»: Zur Genese der historischen Frauenforschung im gesellschaftlichen und wissenschaftlichen Kontext. In: Gehmacher, Johanna; Mesner, Maria (Hg.): Frauen- und Geschlechtergeschichte: Positionen, Perspektiven (Reihe Querschnitte. Einführungstexte zur Sozial-, Wirtschafts- und Kulturgeschichte, Bd. 14). Innsbruck 2003, S. 21-35.
- Hausen, Karin: Die Polarisierung der «Geschlechtscharaktere»: Eine Spiegelung der Dissoziation von Erwerbs- und Familienleben. In: Conze, Werner (Hg.): Sozialgeschichte der Familie in der Neuzeit Europas: Neue Forschungen (Industrielle Welt. Schriftenreihe des Arbeitskreises für moderne Sozialgeschichte, Bd. 21). Stuttgart 1976, S. 363-393.
- Hausen, Karin: Wirtschaften mit der Geschlechterordnung: Ein Essay. In: Wobbe, Theresa (Hg.): Zwischen Vorderbühne und Hinterbühne: Beiträge zum Wandel der Geschlechterbeziehungen in der Wissenschaft vom 17. Jahrhundert bis zur Gegenwart (Reihe Sozialtheorie. Forschungsberichte, Bd. 12). Bielefeld 2003, S. 83-107.
- Imboden, Natalie; Michel, Christine: Gleichstellung als Sonderfall? Zur Vollzugsproblematik am Beispiel des Gleichstellungsgesetzes der Schweiz. In: Femina Politica 2 (2012), S. 96-107.
- Isler, Simona: Politiken der Arbeit: Perspektiven der Frauenbewegung um 1900. Basel 2019.
- Isler, Simona: Lohn für Hausarbeit? Befreiungsperspektiven der Frauenbewegung in den 1970er Jahren. In: Bernet, Brigitta; Tanner, Jakob (Hg.): Ausser Betrieb: Metamorphosen der Arbeit in der Schweiz. Zürich 2015, S. 216-236.
- Isler, Simona: Zwischen Arbeit und Befreiung: Zur Haus- und Familienarbeitsdebatte der Neuen Frauenbewegung in der Schweiz 1968-1989 (ungedr. Masterarbeit Universität Bern). Bern 2011.
- Johnson Ross, Freya: Professional Feminists: Challenging Local Government Inside Out. In: Gender Work Organ, Juli 2018, S. 1-21.
- Joris, Elisabeth; Witzig, Heidi: Frauengeschichte(n): Dokumente aus zwei Jahrhunderten zur Situation der Frauen in der Schweiz. 4. erg. Aufl. Zürich 2001.
- Joris, Elisabeth: Feminismus. In: HLS, Version vom 23.10.2006, <http://www.hls-dhs-dss.ch/textes/d/D17427.php> [letzter Zugriff: 15.01.2020].
- Joris, Elisabeth: Kristallisationspunkt frauenpolitischer Arbeit: 1974-2005. In: Marti, Madelaine; Rock, Sabine; Simonett, Katrin (Hg.): Frauen im Zentrum: Fotos und Texte zu 30 Jahren Frauenzentrum Zürich. Bern 2005, S. 12-18.

- Joris, Elisabeth: Geschlechtergeschichte: Von der Spurensuche zur thematisch ausdifferenzierten Analyse gesellschaftlicher Verhältnisse. In: *Traverse* 18/1 (2011), S. 238-269.
- Kantola, Johanna; Squires, Judith: From state feminism to market feminism? In: *International Political Science Review* 33/4 (2012), S. 382-400.
- Kiani, Sarah: Equal rights and strategies of the Swiss women's movement (1975-1996). In: *Femina Politica* 2 (2012), S. 85-96.
- Kunz, Barbara: Auch das Private ist politisch – 68erinnen in Bewegung. In: Hebeisen, Erika; Joris, Elisabeth; Zimmermann, Angela (Hg.): Zürich 68: Kollektive Aufbrüche ins Ungewisse. Baden 2008, S. 28-39.
- Kunz, Barbara: Von der Rebellion zur Emanzipation: Zürcher 68erinnen erinnern sich. In: *Schweizerische Zeitschrift für Geschichte* 57/3 (2007), S. 272-295.
- Lenz, Ilse (Hg.): Die Neue Frauenbewegung in Deutschland: Abschied vom kleinen Unterschied. Eine Quellensammlung. Wiesbaden 2008.
- Lenzin, Danièle: Die Sache der Frauen: OFRA und die Frauenbewegung in der Schweiz. Zürich 2000.
- Lorenzetti, Luigi: Demographie und Wirtschaftsentwicklung. In: Halbeisen, Patrick; Müller, Margrit; Veyrassat, Béatrice (Hg.): Wirtschaftsgeschichte der Schweiz im 20. Jahrhundert. Basel 2012, S. 223-264.
- Ludi, Regula; Ruoss, Matthias; Schmitter, Leena (Hg.): Zwang zur Freiheit: Krise und Neoliberalismus in der Schweiz. Zürich 2018.
- Ludi, Regula; Ruoss, Matthias: Einleitung: Krise und Neoliberalisierung. In: dies.; Schmitter, Leena (Hg.): Zwang zur Freiheit. Krise und Neoliberalismus in der Schweiz. Zürich 2018, S. 9-35.
- Maihofer, Andrea: Geschlecht als Existenzweise: Macht, Moral, Recht und Geschlechterdifferenz. Frankfurt a. M. 1995.
- Marti, Madelaine; Rock, Sabine; Simonett, Katrin (Hg.): Frauen im Zentrum: Fotos und Texte zu 30 Jahren Frauenzentrum Zürich. Bern 2005.
- Mesmer, Beatrix: Staatsbürgerinnen ohne Stimmrecht: Die Politik der schweizerischen Frauenverbände 1914-1971. Zürich 2007.
- Metzler, Gabriele: Zeitgeschichte: Begriff – Disziplin – Problem, Version 1.0. In: Docupedia-Zeitgeschichte, Version vom 07.04.2014, [http://docupedia.de/zg/metzler\\_zeitgeschichte\\_v1\\_de\\_2014](http://docupedia.de/zg/metzler_zeitgeschichte_v1_de_2014) [letzter Zugriff: 15.01.2020].
- Meyer, Katrin: Theorien der Intersektionalität zur Einführung (Reihe Zur Einführung, o. Bd.). Hamburg 2017.
- Müller, Margrit; Woitek, Ulrich: Wohlstand, Wachstum und Konjunktur. In: Halbeisen, Patrick; Müller, Margrit; Veyrassat, Béatrice (Hg.): Wirtschaftsgeschichte der Schweiz im 20. Jahrhundert. Basel 2012, S. 91-222.
- Nigg, Heinz (Hg.): Wir wollen alles, und zwar subito!: Die Achtziger Jugendunruhen in der Schweiz und ihre Folgen. Zürich 2001.
- Offen, Karen: Feminismus in den Vereinigten Staaten und in Europa: Ein historischer Vergleich. In: Schissler, Hanna (Hg.): Geschlechterverhältnisse im historischen Wandel (Reihe Geschichte und Geschlechter, Bd. 3). Frankfurt a. M., New York 1993, S. 97-138.
- Pelizzari, Alessandro: Die Ökonomisierung des Politischen: New Public Management und der neoliberale Angriff auf die öffentlichen Dienste. Konstanz 2001.



- Probst, Sarah: Ein «Geschäft mit der Gleichberechtigung»? Strategien zur beruflichen Frauenförderung im Netzwerk Taten statt Worte 1986-1993. In: Ludi, Regula; Ruoss, Matthias; Schmitter, Leena (Hg.): Zwang zur Freiheit: Krise und Neoliberalismus in der Schweiz. Zürich 2018, S. 161-187.
- Probst, Sarah: Frei von «bürokratischen Fesseln»? Gleichstellungspolitische Einschätzungen der Verwaltungsreform am Beispiel der Fachstelle für Frauenfragen Zürich Mitte der 1990er Jahre (ungedr. Seminararbeit Universität Bern). Bern 2019.
- Rudolph, Clarissa: Frauen- und Gleichstellungspolitik: Gesellschaftlicher Wandel durch Institutionen? In: Kurz Scherf, Ingrid; Lepperhoff, Julia; Scheele, Alexandra (Hg.): Feminismus: Kritik und Intervention (Reihe Arbeit – Demokratie – Geschlecht, Bd. 11). Münster 2009, S. 115-132.
- Rüegg, Marianne: Staatliche Einrichtungen für die Gleichstellung von Frau und Mann: Analyse der Gleichstellungsstellen von Frau und Mann in der Schweiz auf Bundes-, Kantons- und Gemeindeebene (ungedr. Lizentiatsarbeit Universität Zürich). Zürich 1994.
- Scheidegger, Christine: Rahmenbedingungen für die Entstehung und Weiterexistenz von kantonalen Fachstellen für Gleichstellung zwischen 1990 und 2005: Ein Quervergleich. Fribourg 2008.
- Schmitter, Leena: «...entscheiden wir alleine»: Feministische Selbstbestimmung und neue Reproduktionstechnologien in den 1980er und 1990er Jahren. In: Ludi, Regula; Ruoss, Matthias; Schmitter, Leena (Hg.): Zwang zur Freiheit: Krise und Neoliberalismus in der Schweiz. Zürich 2018, S. 215-235.
- Schmitter, Leena: «Sex wars»: Feminismus und Pornographie in der Deutschschweiz (1975-1992) (Schriftenreihe Berner Forschungen zur Neuesten Allgemeinen und Schweizer Geschichte, Bd. 10). Nordhausen 2010.
- Schmitter, Leena: Politiken der Reproduktion: Die Frauenbewegung und die Liberalisierung des Schwangerschaftsabbruchs in der Schweiz (1971-2002), Bern 2014, [https://boris.unibe.ch/101719/1/14schmitter\\_1.pdf](https://boris.unibe.ch/101719/1/14schmitter_1.pdf) [letzter Zugriff: 14.01.2020].
- Schulz, Kristina; Schmitter, Leena; Kiani, Sarah: Frauenbewegung: Die Schweiz seit 1968. Analysen, Dokumente, Archive. Baden 2014.
- Scott, Joan Wallach: Gender: A Useful Category of Historical Analysis. In: The American Historical Review 5 (1986), S. 1053-1075.
- Siegenthaler, Edith: «Frauen gemeinsam sind stark!»: Engagement in der FBB Bern 1969-1980, (ungedr. Lizentiatsarbeit Universität Bern). Bern 2007.
- Siegenthaler, Edith: Frauenbefreiung durch männerfreie Zonen? Die Bedeutung von Frauen vorbehaltenen Orten und Räumen am Beispiel des Frauenzentrums der Frauenbefreiungsbewegung Bern. In: Ariadne – Forum für Frauen- und Geschlechtergeschichte 61 (2012), S. 54-59.
- Soiland, Tove: Zum problematischen Cultural Turn in der Geschlechterforschung. In: Casale, Rita; Forster, Edgar (Hg.): Ungleiche Geschlechtergleichheit: Geschlechterpolitik und Theorien des Humankapitals (Jahrbuch Frauen- und Geschlechterforschung in der Erziehungswissenschaft, Bd. 7). Opladen, Farmington Hills 2011, S. 17-32.
- Studer, Brigitte: Streik als Fest: Der Schweizer Frauenstreik von 1991. In: Adamski, Theresa et al. (Hg.): Geschlechtergeschichten vom Genuss. Zum 60. Geburtstag von Gabriella Hauch. Wien, Berlin 2019, S. 52-65.
- Studer, Brigitte: 1968 und die Formung des feministischen Subjekts (Reihe Wiener Vorlesungen im Rathaus, Bd. 153). Wien 2011.

- Studer, Brigitte: Frauen-/Geschlechtergeschichte (Historische Frauenforschung). Bern 1987.
- Sutter, Gaby: Berufstätige Mütter: Subtiler Wandel der Geschlechterordnung in der Schweiz (1945-1970). Zürich 2005.
- Tanner, Jakob: Geschichte der Schweiz im 20. Jahrhundert (Reihe Europäische Geschichte im 20. Jahrhundert, o. Bd.). München 2016.
- Tuschling, Anna: Lebenslanges Lernen. In: Bröckling, Ulrich; Krasmann, Susanne; Lemke, Thomas (Hg.): Glossar der Gegenwart. Frankfurt a. M. 2004, S. 152-158.
- Voegeli, Yvonne: Zwischen Hausrat und Rathaus: Auseinandersetzungen um die politische Gleichberechtigung der Frauen in der Schweiz 1945-1971. Zürich 1997.
- Wecker, Regina: Frauengeschichte – Geschlechtergeschichte. In: Redaktion der Schweizerischen Zeitschrift für Geschichte/Rédaction de la Revue suisse d'histoire (Hg.): Geschichtsforschung in der Schweiz. Bilanzen und Perspektiven – 1991. Basel 1992, S. 157-168.

### 7.3. Internet-Ressourcen

- Homepage Neue Frauenbewegung 2.0, Biografie von Anita Fetz, <https://www.neuefrauenbewegung.sozialarchiv.ch/index.php/biografien/anita-fetz> [letzter Zugriff: 29.10.2018].
- Homepage von Carin Mussmann, Coaching und Beratung, <http://www.carin-mussmann.ch/page14/index.html> Zugriff: [01.11.2018].
- Homepage von Anita Fetz, [http://www.fetz.ch/biographie\\_lebenslauf.htm](http://www.fetz.ch/biographie_lebenslauf.htm) [letzter Zugriff: 29.10.2018].
- Homepage von Femmedia, <http://www.femmedia.ch/index.htm> [letzter Zugriff: 29.10.2018].
- Homepage von «malik management», <https://www.malik-management.com/de/ueber-uns/unternehmen/geschichte/> [letzter Zugriff: 14.01.2019].
- Lebenslauf von Monika Stocker, <http://www.monikastocker.ch/lebenslauf.pdf> [letzter Zugriff: 26.11.2018].
- Torcasso, Rita: «Die Frauen liessen sich nicht mehr abwimmeln»: Interview mit Ingrid Schmid, <https://www.stadt-zuerich.ch/prd/de/index/gleichstellung/umdenken-oeffnet-horizonte/geschichte/ingrid-schmid.html> [letzter Zugriff: 05.02.2019].
- Torcasso, Rita: «Die nächste Generation junger Frauen sollte frei wählen können»: Interview mit Linda Mantovani Vögeli, <https://www.stadt-zuerich.ch/prd/de/index/gleichstellung/umdenken-oeffnet-horizonte/geschichte/linda-mantovani.html> [letzter Zugriff: 27.11.2018].
- Verzeichnis der ehemaligen Zürcher Stadtratsmitglieder seit 1892, [https://www.stadt-zuerich.ch/portal/de/index/politik\\_u\\_recht/stadtrat/ehemahlige\\_stadtratsmitglieder\\_seit\\_1892.html#ehemalige\\_stadtratsmitgliederseit1892](https://www.stadt-zuerich.ch/portal/de/index/politik_u_recht/stadtrat/ehemahlige_stadtratsmitglieder_seit_1892.html#ehemalige_stadtratsmitgliederseit1892) [letzter Zugriff: 05.10.2018].
- Verzeichnis der ehemaligen Zürcher Stadtpräsidenten seit 1889, [https://www.stadt-zuerich.ch/portal/de/index/politik\\_u\\_recht/stadtrat/ehemalige\\_stadtratsmitglieder\\_seit\\_1892.html](https://www.stadt-zuerich.ch/portal/de/index/politik_u_recht/stadtrat/ehemalige_stadtratsmitglieder_seit_1892.html) [letzter Zugriff: 26.11.2018].